



## Jos puu kasvaa metsässä, mutta kukaan ei näe sen kasvavan - Arvolupauksen suunnittelu Populus Group Oy:lle

Lauri Kyrö

Opinnäytetyö  
Myyntityön koulutusohjelma  
2012



Myyntityön koulutusohjelma

<b>Tekijä</b> Lauri Kyrö	<b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2008
<b>Raportin nimi</b> Jos puu kasvaa metsässä, mutta kukaan ei näe sen kasvavan – Arvolupauksen suunnittelu Populus Group Oy:lle	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 46 + 1
<b>Opettajat tai ohjaajat</b> Jari Luomakoski ja Satu Harkki	
<p>Opinnäytetyö on toteutettu toiminnallisena opinnäytetyönä, eli produktina. Opinnäytetyö toteutettiin kahden kuukauden aikana syksyllä 2012.</p> <p>Toimeksiantoyrityksenä opinnäytetyölle toimii Populus Group Oy. Produktin tavoite on luoda uskottava, toimiva ja kaupallinen arvolupaus, jonka avulla yritys voi jatkaa asiantuntijapalvelunsa kehitysprosessiaan eteenpäin. Populus Group Oy:n asiantuntijapalvelu perustuu saastuneen maan biologiseen maanpuhdistusmenetelmään haapapuiden ja mikrobien avulla.</p> <p>Opinnäytetyön keskeinen sanasto on: arvo, arvolupaus, asiantuntijapalvelu ja tuotteistaminen.</p> <p>Johdannossa tutkija esittää, mihin tieteelliseen keskusteluun asiantuntijapalvelut ja arvolupaus liittyvät sekä aiheen ajankohtaisuuden. Viitekehyksessä aihetta on lähestytty asiantuntijapalvelujen tuotteistamisen kautta, siirtyen kahden vaihtoehtoisen asiantuntijapalvelun tuotteistamisen mallin vertailuun, jotka ovat HAAGA-HELIA:n ja Immon mallit. Viitekehyksessä on myös tutkittu asiakasymmärrystä ja arvolupausa.</p> <p>Teorian synteessissä tutkija esittää arvolupauksen suunnittelumallin, jonka vaiheiden kautta produkti rakennetaan. Produktin työtapakuvauksessa tutkija perustelee valintansa prosessin eri vaiheissa. Opinnäytetyössä kehitetty arvolupaus on synteesi, jonka toimivuutta tutkija suosittelee toimeksiantoyrityksen kokeilevan asiakaskunnassa.</p> <p>Tutkija arvioi työn lopussa kehitetyn arvolupauksen ennalta määrättyjen kriteerien avulla ja esittää kehitysehdotuksensa yritykselle ja jatkotutkimuksille. Lisäksi tutkija arvioi omaa työprosessiaan ja omaa oppimistaan.</p> <p>Kehitetty arvolupaus on liitetty opinnäytetyöhön.</p>	
<b>Asiasanat</b> Arvo, tuotteistus, palvelut, asiantuntijaorganisaatiot, asiakaslähtöisyys, brändit	

Professional Sales Degree Programme

<b>Authors</b> Lauri Kyrö	<b>Group or year of entry</b> 2008
<b>The title of thesis</b> Planning a value proposition for Populus Group Oy	<b>Number of pages and appendices</b> 46 + 1
<b>Supervisor(s)</b> <p>Jari Luomakoski and Satu Harkki</p> <p>In the thesis the author plans a value proposition for Populus Group Oy. The created value proposition is the product of the thesis. The thesis was executed during October and November 2012.</p> <p>The client for the value proposition, Populus Group Oy, has developed a service where polluted soil can be remediated biologically with the help of aspen and microbes. The created value proposition is the first step towards productizing the company's professional service.</p> <p>In the introduction the author explains how the subject is related to the current academic discussion. The goal for the thesis is to create a commercial, understandable and convincing value proposition.</p> <p>The frame of reference for the thesis is productizing professional services, comparing two alternative models for productizing professional services and finally discussing customer insight and value propositions.</p> <p>The synthesis from the frame of reference is a model for planning a value proposition. The author proceeds planning the value proposition for Populus Group Oy, following the created model step-by-step. He explains the decisions he makes in each step and how they affect the outcome of the process.</p> <p>In the end the author evaluates both the created value proposition and the process of writing the thesis.</p> <p>The created value proposition is attached to the thesis.</p>	
<b>Key words</b> Value, branding, service, service design	

# Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tausta ja ajankohtaisuus .....	1
1.2	Toimeksianto.....	3
1.3	Tavoite, rajausta ja rakenne.....	3
1.4	Viitekehys.....	4
1.5	Käytetty sanasto.....	4
2	Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen .....	6
3	Menetelmiä asiantuntijapalveluiden tuotteistamiseen .....	10
3.1	Immon malli.....	10
3.2	HAAGA-HELIA:n malli .....	12
3.3	Yhteenveto .....	14
4	Asiakasymmärrys ja arvolupaus.....	15
4.1	Arvolupaus .....	18
4.2	Onnistunut arvolupaus .....	21
5	Teorian synteesi .....	23
5.1	Arvolupauksen suunnittelumalli.....	23
5.2	Produktin toteutus.....	24
6	Produktin työtapakuvaus.....	26
6.1	Strategia, olosuhteet ja markkinat .....	26
6.2	Kilpailija-analyysi .....	27
6.3	Asiakasvalinta ja -ymmärrys .....	29
6.4	Tuote .....	33
7	Haapatekin arvolupaus .....	35
7.1	Arvolupauksen arviointi .....	37
8	Arviointi ja pohdinta .....	39
8.1	Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset .....	39
8.2	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	40
	Lähteet.....	42
	Liite 1. Produkti.....	1

# 1 Johdanto

Opinnäytetyö liittyy ammattikorkeakoulun koulutuksen viimeiseen vaiheeseen. Vaikka työ on osoitus yksilön oppimisesta, on se myös yhteydessä muuhun maailmaan tavoitteessaan tuota esille jotain uutta, mistä muutkin voisivat oppia.

## 1.1 Tausta ja ajankohtaisuus

Vargon ja Luschin palvelulähtöinen ajattelu (eng. service-dominant logic) pidetään nykypäivänä markkinoinnin merkittävänä teoriana. Teoria nostaa asiakkaan yrityksen liiketoiminnan lähtökohdaksi, koska kaikki asiakkaat kokevat tuotteen tai palvelun arvon yksilöllisesti ja se vaatii yritykseltä syvällisempää asiakkaan ymmärtämistä. Onnistuessaan soveltamaan palvelulähtöisen ajattelun yrityksen konkreettiseen toimintaan, yrityksellä on merkittävät edellytykset menestyä sekä omassa liiketoimintaympäristössä että globaaleilla palveluliiketoimintamarkkinoilla. (VTI, 2012)

Vuonna 2012 julkaistussa pro gradussa Lehtinen tutki markkinointitieteellisen kirjallisuuden kehitystä Vargon ja Luschin teorian kautta. Artikkelin ”Evolving to a New Dominant Logic for Marketing” julkaisuvuoden, 2004, jälkeen kiinnostus aiheetta kohtaan on ollut suuri. Pääasiassa palvelulähtöiseen ajatteluun on suhtauduttu myönteisesti, mutta myös kritiikkiä on esitetty muun muassa sen liiallisesta tuote-, yritys- ja johtamiskeskeisyydestä. Tutkimuksensa johtopäätöksissä Lehtinen esittää, että laajasta keskustelusta huolimatta palvelulähtöisen ajattelun ”esimerkit ja empiirinen tutkimus loistavat poissaolollaan” niissä 33 artikkelissa, jota hän tutki vuosien varrelta. Selitystä kuilulle käytännön ja teorian välillä Lehtinen pitää mahdollisesti sitä, että aineiston tekstit ovat tieteellisiä ja vaikeasti ymmärrettäviä. Nekin vähäiset ohjeistukset, mitä artikkeleissa ilmenee, jäävät huomaamatta henkilöltä, joka ei itse kuulu tiedeyhteisöön. (Lehtinen, 2012, 6-8; 49; 81-83)

Immo tutki myös 2012 julkaistussa pro gradussa asiakaslähtöistä ajattelua, mutta asiantuntijapalvelujen tuotteistamisen näkökulmasta. Hän halusi luoda mallin sille, miten asiantuntijapalveluja tuotteistettaisiin asiakaslähtöisesti ja kehitettäisiin palautteen avulla. Tuloksena oli kaksi eri mallia; yksi yrityksen sisäisten prosessien systematisointiin ja

toinen oli itse palvelun tuotteistamiseen asiakas- ja markkinalähtöisesti. Koska mallit perustuvat kvalitatiiviseen sisältötutkimukseen vallitsevista teorioista ja kirjallisuudesta, hänen jatkotutkimusehdotuksena on teorian vahvistaminen empiiristen jatkotutkimusten kautta. (Immo, 2012, 1)

Immo ei ole ainoa, joka on kyseenalaistanut vallitsevia malleja palvelujen markkinointiin liittyen, se on itse asiassa koko pohjoismaiselle palvelututkimukselle ominaista. On nimittäin kaksi vallitsevaa ajattelutapaa palveluiden markkinoinnista: ensimmäinen on Yhdysvalloista peräisin ja muualla maailmassa vallitseva ajattelutapa, missä palvelut yritetään saada sopimaan perinteisiin markkinointimalleihin, kuten neljään P:hen, ja Pohjoismainen ajattelutapa, eng. The Nordic School, missä sen sijaan etsitään uusia malleja ja konsepteja, mitkä auttaisivat ymmärtämään palveluja ja niiden lainalaisuuksia. (Gummesson & Grönroos, 2012, 491)

Keskustelu palvelulähtöisestä ajattelusta ei kuitenkaan ole jäänyt ainoastaan tiedeyhteisön pohdittavaksi, vaan se on myös levinnyt akateemisista piireistä yritysmaailmaan. Niin suuret kuin pienet yritykset miettivät, miten he voisivat hyödyntää palveluja liiketoiminnassaan, mutta monilla puuttuu tarvittava osaaminen. Koska käytännön tutkimukset ovat vähissä, kuten Lehtinen (2012, 81) ja Immo (2012, 1) totesivat, on yritysten ollut vaikeaa toteuttaa asiakaslähtöistä ajattelua. Haasteiden eteen asettuu varsinkin ne ammattilaiset, joilla ei ennestään ole palveluliiketoiminnasta tai yritysmaailmasta kokemusta.

Palvelumuotoilu (eng. Service Design) on viime vuosina noussut ilmiönä myös Suomessa. 2011 julkaistiin kaksi suomalaista teosta samalla nimellä, Tuulaniemen (2011) Palvelumuotoilu sekä Miettisen (2011) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Aihe yhdistää muotoilusta tutut toimintatavat perinteiseen liiketoiminnan palvelusuunnitteluun (Tuulaniemi, 2011, 15). Myös konsulttiyrityksiä, jotka keskittyvät vain palvelumuotoiluun, on useita Suomessa. Ehkä tunnetuimmat ovat näistä Palmu ja Yatta. Toinen ominaispiirre palvelumuotoilulle on sen pyrkimys ottaa monen eri alan asiantuntijoita mukaan kehitysprosessiin. Mitä voidaan saada aikaiseksi, kun esimerkiksi luonnontiede ja liiketoimintaosaaminen kohtaavat?

## 1.2 Toimeksianto

Helsingin Yliopiston biotieteiden laitoksessa ollaan vuosien saatossa kehitetty täysin biologinen maanpuhdistusmenetelmä, joka perustuu kasvien ja bakteerien kykyyn sitoa ja puhdistaa saastunutta maaperää. Menetelmän ympärille on perustettu start-up yritys nimeltä Populus Group Oy (jatkossa Populus). Menetelmä on jo käyttövalmis, mutta kaupallinen kehittäminen puuttuu. Tavoitteena on päästä toteuttamaan kohteita kyseisellä menetelmällä, mutta menetelmän myynti ja markkinointi on kieltämättä haastavaa, kun lähtökohdat ovat vaikeasti selitettävissä. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on auttaa Populusta nostamaan kyseinen tutkimustuloksista saatu innovaatio kaupalliseksi ja ymmärrettäväksi konseptiksi asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen prosessin avulla.

## 1.3 Tavoite, rajausta ja rakenne

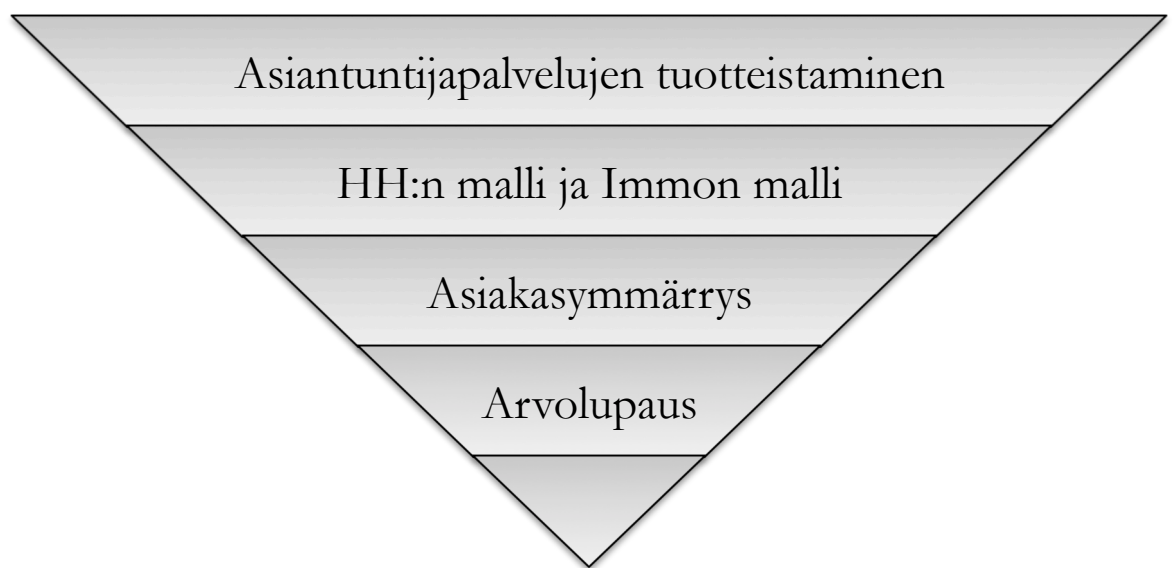
Tämä opinnäytetyö toteutetaan toiminnallisena opinnäytetyönä, eli produktina. Toimeksiantoyritykselle toimitetaan arvolupaus, joka on kyseinen produkti. Produkti perustuu kerättyyn viitekehykseen ja produktin toteutus kuvataan erillisessä osiossa. Itse produktin tavoite on luoda uskottava, toimiva ja kaupallinen arvolupaus, jonka avulla yritys voi jatkaa kehitysprosessiaan eteenpäin.

Grönroos (2012, 482) toteaa, että koulukirjat ovat valitettavasti jämähtäneet 1960-luvun markkinointiajatteluun, vaikka teoreettinen keskustelu on jatkanut kehitystään. Vaikka keskustelu on jatkunut ovat käytännön mallit vähissä, kuten Lehtinen (2012, 81) ja Immo (2012, 7) totesivat. Tämän opinnäytetyön teorian tavoitteena on siksi tulkita ajankohtainen näkemys asiantuntijapalvelujen tuotteistamisesta ja arvolupauksesta perustuen monipuolisiin lähteisiin sekä tieteellisestä että kaupallisesta maailmasta.

Tavoitteena on, ettei pelkästään toimeksiantoyritys hyötyisi opinnäytetyön tuloksista. Toiveena on, että sekä opinnäytetyön viitekehyksestä, että produktin arvolupauksesta olisi hyötyä niille, jotka miettivät samankaltaisten ongelmien ratkaisemista.

## 1.4 Viitekehys

Aihetta lähestytään asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen eri näkemyksistä ja siirrytään tarkkailemaan kaksi vaihtoehtoista mallia asiantuntijapalveluiden tuotteistamiseen B-to-B puolella. Ensimmäinen malli perustuu vallitsevien teorioiden kautta rakennettuun malliin ja toinen perustuu alalla toimivien yritysten näkemykseen parhaasta toimintatavasta. Näitä kahta mallia vertaillaan ja lähdetään sen jälkeen rakentamaan arvolupaus.



Kuvio 1. Viitekehys

## 1.5 Käytetty sanasto

Opinnäytetyön keskeiset käsitteet avataan lyhyesti seuraavassa kappaleessa. Käsitteet ovat arvo, arvolupaus, asiantuntijapalvelu ja tuotteistaminen.

### **Arvo**

Arvo asiakkaalle on sitä, että kun he ovat käyneet läpi jonkin prosessin, he kokevat sen antaneen heille jotain, mitä heillä ei aikaisemmin ollut. (Grönroos, 2011, 282)



### **Arvolupaus**

Arvolupaus on asiakkaalle annettu mielikuva siitä, mitä arvoa tai etua jokin tuote tai palvelu antaa hänelle, kun hän valitsee sen kilpailevan tuotteen sijaan. (Camlek, 2010, 119)

### **Asiantuntijapalvelu**

Asiantuntijapalvelu on sitä, että asiakas on valmis maksamaan kyvystä ratkaista jokin ongelma paremmin kuin hän itse pystyisi ilman asiantuntijapalvelua. Asiakas maksaa toisin sanoen tietotaidosta.

### **Tuotteistaminen**

Tuotteistaminen on tässä opinnäytetyössä käsitelty prosessina, jonka tuloksena vaikeasti hahmotettavasta palvelusta syntyy myytävä tuote, jota asiakkaan on helppo ymmärtää ja ostaa. Parantainen taas (2007, 11) kuvaa tuotteistamisen kirjassaan työksi, ”(...) jonka tuloksena asiantuntemus tai osaaminen jalostuu myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi”.

## 2 Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen

Arvolupaus vaikuttaa koko yritykseen ja siksi se on nähtävä osana suurempaa kokonaisuutta. Arvolupaus on osa sitä, mitä asiakas näkee yrityksestä, mutta toteutus tapahtuu pinnan alla. (Osterwalder, 6.11.2012) Arvolupausa tehtäessä on siis katsottava koko asiantuntijapalvelujen tuotteistusprosessia ja sitä, miten arvolupaus liittyy siihen prosessiin.

B-to-B asiantuntijapalveluyrityksille tarjonnan tuotteistaminen on ainoa tapa luoda arvoa asiakkaalle (Immo, 2012, 61). Sipilä (1996, 12) kiteyttää kirjassaan asiantuntijapalvelujen tuotteistamisen palvelun määrittelyyn, suunnitteluun, kehittämiseen, kuvaamiseen ja tuottamiseen niin, että asiakkaan kokema hyöty maksimoituu ja yrityksen kannattavuus paranee. Jaakkola, Orava ja Varjonen (2009, 1) toteavat, että tuotteistamisen avulla laatu ja tuottavuus paranee sekä asiakkaan kokemassa että yrityksen sisäisissä prosesseissa. He mainitsevat myös kilpailukyvyn parantamisen tärkeänä osana tuotteistamispäätöstä. Sipilän (1996, 21) mukaan tuotteistaminen tuo myös selkeyttä strategioihin ja toimintatapoihin. On päätettävä, mihin osaamiseen keskitytään ja mitä tuotteita lähdetään kehittämään.

Kun lähdetään tuotteistamaan palveluja niin on hankittava tietoa ainakin asiakkaiden tarpeista, toimialan olosuhteista ja kehityssuunnista sekä kilpailijoista. Tuotekehityksessä on syytä ottaa asiakas mukaan testausvaiheisiin, jotta varmistetaan, että tuote todella vastaa asiakkaan tarpeisiin ja tuottaa hänelle arvoa. Riippuen tuotteen tai palvelun laadusta, voidaan asiakkaita ottaa mukaan vain yksi tai sitten kokonainen testiryhmä. Tavoite ei kuitenkaan ole tehdä ainoastaan asiakaslähtöisiä päätöksiä, vaan ennakoida tulevia tai piileviä tarpeita. (Jaakkola ym. 2009, 3)

Myös Tolvanen (2012, 73) sekä Arantola & Simonen (2009, 4) toteavat, että aidosti kohderyhmänäkemyksen pohjalta toimivan yrityksen tulisi olla ennakoiva, ei vain reagoiva. Tolvanen (2012, 48) kirjoittaa kokemuksesta, että syvähaastattelu yhdenkin asiakkaan kanssa voi tuoda esille asioita, jotka ”kiteytyvät liiketoiminnalliseksi helmeksi”.

Palvelujen tuotteistamisessa on tärkeää myös se, miten palvelusta viestitään asiakkaille. Tavoitteena on tehdä palvelusta uskottava, erottumiskykyinen ja helposti ymmärrettävä. Teettämällä palvelulle ilme ja tuotenimi, luodaan brändiä. Brändille voi sen jälkeen liittää ryhmän arvoja, joiden avulla muodostetaan asiakkaan mielikuva palvelukokonaisuudesta ja palvelun identiteetistä. Asiakas muodostaa siis toisin sanoen subjektiivisen mielikuvan saamastaan arvosta vuorovaikutuksesta yrityksen kanssa eri kohtaamisissa ja kanavissa. Käytännössä nämä tekijät voivat olla esimerkiksi internet, asiakaspalvelu, tuotteet, palvelut, tilat ja ympäristöt. Jotta saadaan rakennettua vahva brändi, on viestinnän oltava yhtenäistä jokaisessa vuorovaikutustilanteessa. (Jaakkola ym. 2009, 27; Tuulaniemi, 2011, 33)

Palvelu on varsinaisesti tuotteistettu vasta, kun palvelusta on tehty selkeä kokonaisuus tai prosessi, joka voidaan sellaisenaan tarjota asiakkaalle. Kokonaisuus voi myös koostua moduuleista, joita yhdistetään asiakkaan tarpeen mukaan. Asiakkaalle näkyvä tuote on kuitenkin vain jäävuoren huippu, koska suurin osa tuotteistamisesta tapahtuu yrityksen sisällä, vedenpinnan alapuolella. Tähän sisäiseen tuotteistukseen kuuluu muun muassa tuotekuvaukset, työmenetelmät, tietokannat ja osaamisen kehitysjärjestelmät. (Sipilä, 1996, 12-13, 48)

Tuotteistetun asiantuntijapalvelun edut käyvät ilmi taulukosta. Siinä nähdään, miten viestinnän painopiste siirtyy ominaisuuksista hyötyihin ja asiakkaan kokema arvo muuttuu koko organisaatiota hyödyntäväksi. (Taulukko 1)

Taulukko 1. Tuotteistetun asiantuntijapalvelun viestinnän painopiste ja asiakkaalle tuotettu arvo verrattuna ei-tuotteistettuun asiantuntijapalveluun. (Immo, 2012, 59, teoksessa muokattu Dawson, 2000)

Palvelun tuotteistusaste	Viestinnän painopiste	Asiakkaalle tuotettu arvo
Tuotteistamaton asiantuntijapalvelu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Palvelujen kirjo</li> <li>- Ominaisuudet</li> <li>- Erityispiirteet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oheispalvelujen kustannussäästö</li> </ul>
Tuotteistettu asiantuntijapalvelu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ratkaisu asiakkaan ongelmaan</li> <li>- Arvo ja etu asiakkaalle</li> <li>- Esimerkkitapauksia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parannettu pätevyys ja kompetenssi</li> <li>- Parempi päätöksenteko</li> </ul>

Palvelujen tuotteistaminen ei aina mene suunnitelmien mukaan. Tolvasen (2012, 57-58) mukaan 80% tuotelanseerauksista epäonnistuu. Syyksi tähän hän kokee, että markkinatutkimuksia ollaan vain harvoin käytetty aukaisemaan uusia polkuja. Ollaan sen sijaan keskitytty etsimään virheitä tai optimoimaan tuotteita keskiarvokuluttajalle. Myös Mäntyneva (2012, 113; 119-120) mainitsee suurimman osan tuotelanseerauksista epäonnistuvan. Syitä uuden tuotteen tai palvelun epäonnistumiseen hän taas mainitsee:

1. Tuote ei huomioi asiakkaan tarpeita
2. Ylimmän johdon tuki puuttuu kehittämisen tai kaupallistamisen yhteydessä
3. Kohdemarkkinaa ei ole tutkittu tai sitä ei ymmärretä
4. Ero vanhoihin tuotteisiin ei ole merkittävä
5. Kehitystyöhön ei resursoida riittävästi
6. Myynti jää kriittisen pisteen alapuolelle
7. Yritykseltä puuttuu riittävä kokemus sovelletusta teknologiasta tai kohdemarkkinoista
8. Jakelukanavan edustajat eivät tue kaupallistamista
9. Kilpailijoiden vastatoimet estävät myynnin kasvun
10. Organisaation sisällä olevat sisäiset ristiriitaisuudet
11. Huono sisäinen ja ulkoinen viestintä
12. Tuotekehitykseen liittyvä projektihallinta epäonnistuu

Luomakoski taas väittää että se, että myynti jää kriittisen pisteen alapuolelle, ei ole syy epäonnistumiseen, vaan pikemminkin seuraus. Mikäli tuote ei täytä asiakkaan tarpeita, ei se myöskään voi saavuttaa tarvittavaa myyntivolyymiä. (Luomakoski, 2012, 55)

### 3 Menetelmiä asiantuntijapalveluiden tuotteistamiseen

On olemassa useita menetelmiä suorittaa asiantuntijapalvelun tuotteistaminen. Jokainen yritys tekee kuitenkin prosessinsa omista lähtökohdista ja tavoitteistaan riippuen. Prosessi ei välttämättä myöskään ole lineaarinen, sillä joskus vaiheet suoritetaan yhtä aikaa. (Jaakkola ym. 2009, 5)

Myös Sipilä (1996, 34) korostaa, että liiketoimintastrategian on oltava selvä ennen kuin tuotestrategioiden suunnittelu aloitetaan.

Tutkija on valinnut esittää kaksi vaihtoehtoista mallia asiantuntijapalvelujen tuotteistamiseen; Immon malli ja HAAGA-HELIA:n malli. Immon malli perustuu teoreettiseen katsaukseen, kun taas HAAGA-HELIA:n malli kuvastaa asiantuntijapalvelualalla toimivien yritysten näkökulmaa parhaasta toimintatavasta. Yhdessä nämä kaksi mallia antavat monipuolisen lähestymistavan asiantuntijapalvelujen tuotteistamiseen.

#### 3.1 Immon malli

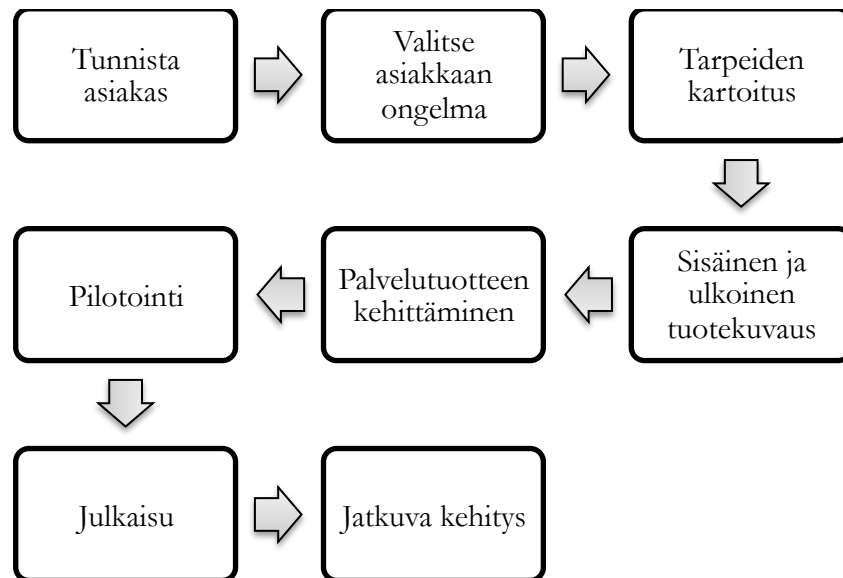
Immo perehtyi pro gradussaan palvelujen kehittämiseen, palvelujen tuotteistamiseen, palvelujen markkinointiin ja suhdemarkkinointiin uuden kirjallisuuden ja todeksi todettujen teorioiden kautta. Mukana tutkimusaineistossa oli myös materiaalia konsulttiyrityksiltä, koska palvelujen tuotteistamisesta oli olemassa vähemmän tutkimustietoa. Käytettyjen kirjailijoiden nimistä löytyy muun muassa Vargo & Lusch, Vaattovaara, Dolfma, Martin & Horne, Cowell, Terrill, Sipilä, Drejer & Gudmundsson ja Torkkeli. Aineiston pohjalta Immo kehitti palvelujen tuotteistukselle mallin (Kuvio 2), jossa asiakaslähtöisyys ja markkinavetoisuus oli otettu huomioon. (Immo, 2012, 8; 11; 48-50)

Immon ”Asiakas ja markkinavetoinen palvelujen tuotteistus”-mallissa on kahdeksan askelta. Ennen mallin askelten aloittamista on kuitenkin tarkastettava yrityksen strategia, jotta koko tuotteistamisprosessi voidaan toteuttaa järjestelmällisesti ja strategian mukaisesti. (Immo, 2012, 57)

Ensimmäinen askel on valita asiakaskunta ja samalla rajataan pois, keitä ei haluta palvelulla. Kun kohdemarkkinat ovat tiedossa, on seuraava askel selvittää asiakaskunnan kohtaamat ongelmat ja haasteet. Näistä valitaan ne ongelmat, jotka sopivat yrityksen strategian kanssa. Tämä johtaa siihen, että haasteisiin vastaavat palvelut ovat linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa. Kun ongelma tai haaste on tiedossa, on aika dokumentoida asiakkaan tarpeet. Jos dokumentointi on tarkkaan tehty ja sisäistetty, voi tämä vaihe antaa myös alustaa tulevien palvelujen kehittämiseksi. Se taas takaa jatkuvuudessakin asiakaslähtöisyyden. (Immo, 2012, 56)

Palvelun ominaisuudet ja siihen kuuluvat osat voidaan määritellä asiakkaiden tarpeiden pohjalta. Tässä vaiheessa tehdään kaksi erillistä tiedostoa, joista ensimmäinen kuvaa sisäisen prosessin ja toinen, jonka kautta kommunikoidaan palvelun hyöty asiakkaille. Ulkoiseen käyttöön tehty kuvaus on jatkossa palvelun markkinoinnin perusta. Näkemys kahden eri dokumentoinnin tarpeesta perustuu siihen, että asiakkaat kokevat palvelun toteuttamisen ja siitä saadun hyödyn, kun taas yrityksen näkökulma on palvelun suunnittelu ja loppuun saattaminen. (Immo, 2012, 45)

Sisäisen ja ulkoisen dokumentoinnin jälkeen on aika kuvata ja kehittää palvelun muodostamat osat, eli moduulit. Mikäli mahdollista, on seuraava vaihe tehdä palvelun pilotointi. Tässä vaiheessa on mahdollista kerätä palvelusta arvokasta palautetta, jonka avulla palvelua voidaan kehittää ennen varsinaista lanseerausta. Kun tuotteistettu palvelu on markkinoilla, on tärkeää myös jatkaa palvelun jatkuvaa kehittämistä saadun palautteen avulla. (Immo, 2012, 56-57)



Kuvio 2. Asiakas- ja markkinavetoinen palvelujen tuotteistaminen (Immo, 2012, 57)

### 3.2 HAAGA-HELIA:n malli

Talvella 2012, ennen kuin Immo julkaisi oman asiakas- ja markkinalähtöisen palvelujen tuotteistamisen mallin, HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa toteutettiin palvelujen kehittämiseen liittyvä projekti. Projektin tavoitteena oli luoda asiantuntijapalvelujen rakentamiseen malli, jossa olisi paras käytännössä-näkökulma (eng. best practice). Mukana projektissa oli edustajia liikejohdon konsultointi-, lakiasiapalvelu-, riskien hallintapalvelu-, B-to-B majoituspalvelu- ja IT-palvelu -yrityksistä. (HAAGA-HELIA, 2012; Kaski, 18.10.2012)

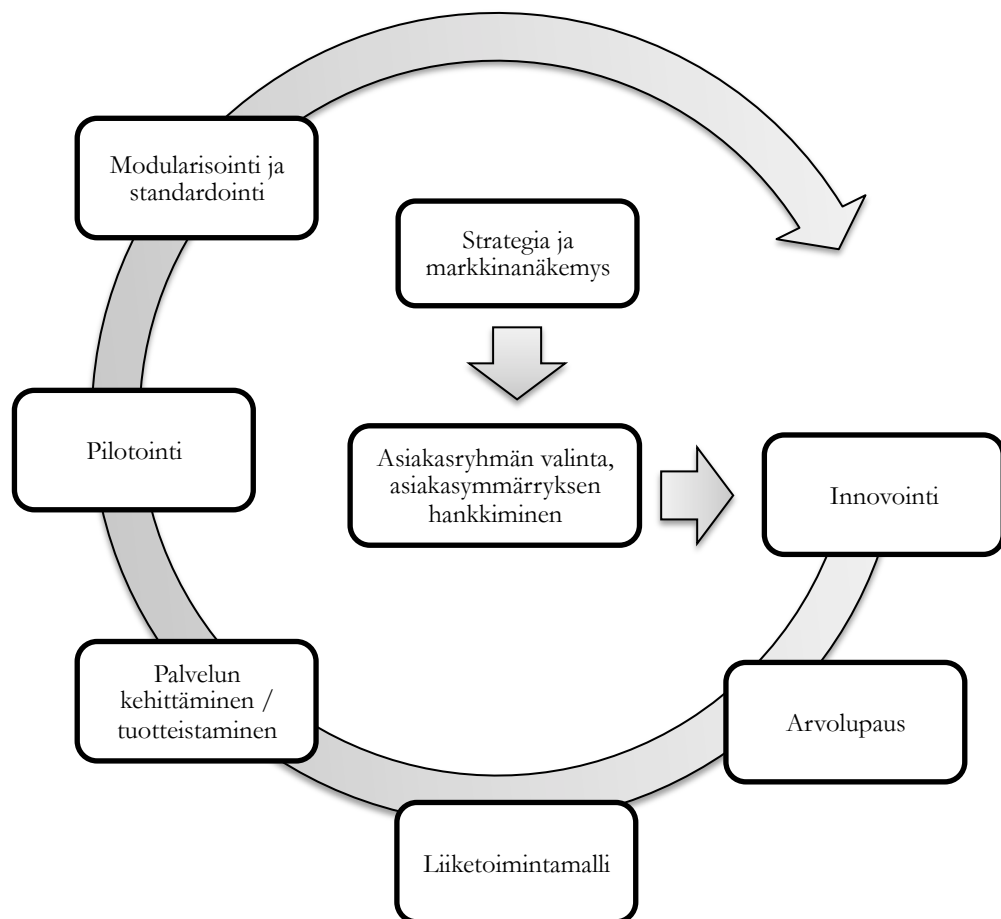
Mallia lähdettiin rakentamaan kolmessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa yritysten edustajat kokoontuivat ja tutustuivat Moritzin ja Edvarsson & Olssonin luomiin malleihin palvelujen tuotteistamisesta. Nämä valittiin, koska ne olivat useimmille osallistujille ennestään tuttuja. Seuraavassa tapaamisessa yritysten omat tuotteistamisen käytännöt käytiin läpi ja niitä verrattiin toisiinsa. Kolmannessa tapaamisessa, eli viimeisessä vaiheessa, yhdistettiin edellisten tapaamisien tulokset ja luotiin malli, jonka osallistujien mukaan parhaiten edusti paras käytännössä-näkökulmaa. (HAAGA-HELIA, 2012; Kaski, 18.10.2012)

Asiantuntijapalvelun rakentaminen-malli, joka oli projektin tulos, koostuu kahdeksasta askeleesta. Ensin tarkistetaan strategia ja markkina-näkemys. Seuraavaksi valitaan asia-



kasryhmä ja hankitaan ymmärrys siitä. Tämän jälkeen innovoidaan sekä asiakasymmärryksen pohjalta että asiakkaan kanssa. Kun palvelu on tiedossa, tehdään arvolupaus. Tähän arvolupaukseen kuuluu asiakaskohderyhmä, kilpailevat tai vaihtoehtoiset ratkaisut, palvelun hyödyt ja lisäksi määritellään palvelun ylivertaisuus. Arvolupauksen jälkeen luodaan liiketoimintamalli. Siihen kuuluu vaihtoehtoiset ideat, uudet tavat toimia ja selitys siitä, miten arvolupaus toimitetaan. Tämän jälkeen tuotteistetaan palvelu. Tämän vaiheeseen kuuluu sisällön kuvaus, nimen laatiminen, hyötyjen osoittaminen, asiakkaan palvelupolun määrittäminen ja siihen kuuluvat kontaktipisteet, tuotantoprosessin määrittäminen, resurssien tarkastus, vastuutaulukko sekä hinnoitteluperiaate. (HAAGA-HELIA, 2012)

Toiseksi viimeinen askel mallissa on pilotointi. Tässä vaiheessa testataan toimivatko prosessit, ominaisuudet, hyödyt ja kustannukset. Viimeinen vaihe on palvelun modulaarisointi ja standardointi. Tässä vaiheessa määritellään asiakasanalyysin ja myyntiprosessin sapluunat. Viimeisessä vaiheessa laaditaan palvelulle myös kolme hintapakettia. Kun viimeinen vaihe on suoritettu, arvioidaan palvelua kriittisesti ja aloitetaan uusi kierros kolmannesta askeleesta, eli innovoinnista alkaen. (HAAGA-HELIA, 2012)



Kuvio 3. Asiantuntijapalvelun rakentaminen (HAAGA-HELIA, 12.10.2012)

### 3.3 Yhteenveto

Immon ja HAAGA-HELIA:n asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen mallien välillä on eroja, mutta jos vertailemme mallien ensimmäisiä askelia, huomaamme myös yhtäläisyyksiä. Siinä missä Immo puhuu asiakkaan tunnistamisesta, asiakkaan ongelman valitsemisesta, tarpeiden kartoittamisesta ja sisäisestä sekä ulkoisesta tuotekuvauksesta, HAAGA-HELIA:n mallissa ollaan nostettu esille strategia ja markkinanäkemys, asiakasryhmän valinta ja asiakasymmärryksen hankkiminen, innovointi ja arvolupaus. Käytännössä askelissa käsitellään samoja asioista, mutta eri nimillä.

Immon mallissa sisäinen ja ulkoinen tuotekuvaus perustuu aikaisemmissa vaiheissa saatuun tietoon, samoin HAAGA-HELIA:n arvolupaus kerää aikaisempien vaiheiden tietojen ja päätöksiä summat yhteen. Ulkoisen tuotekuvauksen voi rinnastaa arvolupaukseen, koska Immo kuvaa sen funktion olevan kommunikoida asiakkaalle hänelle saama hyöty palvelusta, juuri kuten arvolupauksenkin.

## 4 Asiakasymmärrys ja arvolupaus

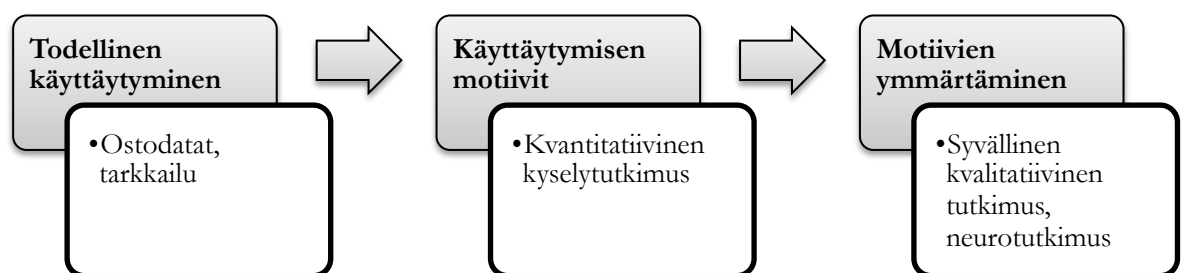
Anderson ym. (2006, 6) korostavat kohderyhmän arvomaailman tutkimista ja sitä syvän ymmärtämisen tasoa, mihin harva yritys loppujen lopuksi panostaa.

Paras tapa oppia ymmärtämään ihmisiä ja niiden toimintaympäristöjä on jalkautua ihmisten pariin. Tätä vältetään yrityksissä, koska se vie resursseja muualta, mutta ilman omaa kokemusta on vaikeaa oppia ymmärtämään ihmisiä syvällisellä tasolla. (Ruckenstein ym., 2011, 28; Camlek, 2010, 123)

Myös Tolvanen (2012, 41; 48) painottaa, että on mentävä loppuasiakkaan luo ja keskustella, kuunnella, havainnoida ja tarkkailla. Näitä menetelmiä, missä jalkaudutaan kohderyhmän luo ja seurataan heitä mahdollisimman todellisissa tilanteissa, tunnetaan myös etnografisena markkinatutkimuksena (Tolvanen, 2012, 115).

Kyselylomakkeilla ei päästä ihmisten tasolle, eikä tilastot ja raportit riitä ymmärryksen luomiseksi. Suorilla kysymyksillä ei nimittäin saada muuta kuin yksinkertaisia ja pinnallisia vastauksia. Ihmisillä on tapana perustella asioita tavalla, jolla he uskovat muiden suhtautuvan myönteisesti heihin. (Tolvanen, 2012, 41; 48)

Tutkimuksen kohteet voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: todellinen käyttäytyminen, käyttäytymisen motiivit ja motiivien ymmärtäminen (Kuvio 4). Pelkän ostodatan tarkkailulla ei esimerkiksi saada selville muuta kuin todellisen käyttäytymisen, ei takana olevia motiiveja. (Tolvanen, 2012, 127)



Kuvio 4. Ymmärtämisen tasot. Muokattu (Tolvanen, 2012, 127)

Asiakaslähtöisyyden kannalta on hyvä aloittaa empatiakartasta (Kuvio 5), koska siitä ei vain selviä olemassa oleva tieto, mutta myös, mistä pitäisi saada enemmän tietoa tutkimuksen kautta. Kartta soveltuu erityisen hyvin B-to-C markkinoille, eli kuluttajapuolen asiakkaille, mutta yhtä lailla sitä voidaan käyttää yrityksessä päätöksiä tekevän asiakkaan kartoittamiseen. (Osterwalder & Pigneur, 2010, 133)



Kuvio 5. Empatiakartta. Muokattu (Osterwalder & Pigneur, 2010, 130-131, teoksessa XPLAIN)

Tolvanen (2012, 33) nostaa esille Mark Earlsin kirjoittaman Herdin viisi kysymystä, jonka avulla voidaan tutkia asiakaskuntaa:

1. Millaisia ihmisiä kohderyhmän jäsenet ovat? Demografia, arvot, asenteet jne.
2. Millaisia he ajattelevat olevansa?

3. Millaisena he haluaisivat muiden ihmisten näkevän heidät?
4. Ketkä vaikuttavat heidän päätöksentekoonsa?
5. Millaisia *he* ajattelevat olevansa?

Kysymyksissä toistuu sama sosiaalinen näkökulma asiakkaasta, kuten empatiakartassa. Ruckenstein ym. (2011, 19) täsmentävät, että asiakkaan tekemät päätökset ovat aina suhteessa muihin ihmisiin. On ymmärrettävä ihmisryhmä, mihin asiakas haluaa kuulua ja sitä, mitä jaettuja pyrkimyksiä ja identiteetin vahvistavia prosesseja ryhmässä on. Henkilökohtaiset motiivit vaikuttavat enemmän asiakkaan päätökseen kuin julkiset motiivit (Apunen & Parantainen, 2011, 176)

## 4.1 Arvolupaus

”Silloin, kun rakennetaan yritysbrändin arvolupaus, ollaan tekemässä yrityksen kannalta kaikkein tärkeimpiä linjauksia.”

(Tolvanen, 2012, 81)

Vargo ja Lusch (2004, 7) esittävät artikkelissaan kuusi tuote- ja palvelulähtöisen ajattelun eroavaisuutta. Niistä neljäs eroavaisuus on, että asiakas itse luo ja vastaanottaa arvon käyttäessään palvelua (eng. value in use). Yritys voi siksi vain tehdä arvoehdotuksia (eng. value propositions). Vastakohtana tuotelähtöisessä ajattelussa arvon määrittelee tuottaja vaihdanta-arvon muodossa. Artikkelissa he mainitsevat myös kahdeksan perusolettamusta (eng. foundational premises), joista seitsemäs on, että yritys voi tehdä vain arvoehdotuksia, jotka pyrkivät olemaan parempia tai houkuttelevampia kuin kilpailijoiden arvoehdotukset (2004,11). Myöhemmin he muuttivat perusolettamusta niin, että yritys ei voi toimittaa arvoa, vaan ainoastaan tarjota arvoehdotuksia. Muotoa muutettiin, koska he halusivat korostaa, ettei yrityksen osuus arvotuotantoprosessista lopunut arvoehdotukseen. (Vargo & Lusch, 2007, 7)

Vaikka arvoehdotus on suora käänös englannin value propositionista, suomalaisessa kirjallisuudessa arvolupaus on laajemmin käytetty termi ja myös se muoto, mitä tutkija käyttää tässä työssä.

Tuulaniemen (2011, 33) mukaan arvolupaus:

- Määrittelee ja kuvaa tuotteen
- Määrittelee, kenelle tuote on tarkoitettu
- Kertoo asiakashyödyn
- Kuvaa tuotteen erottautumistekijät; miksi tuote on ainutlaatuinen

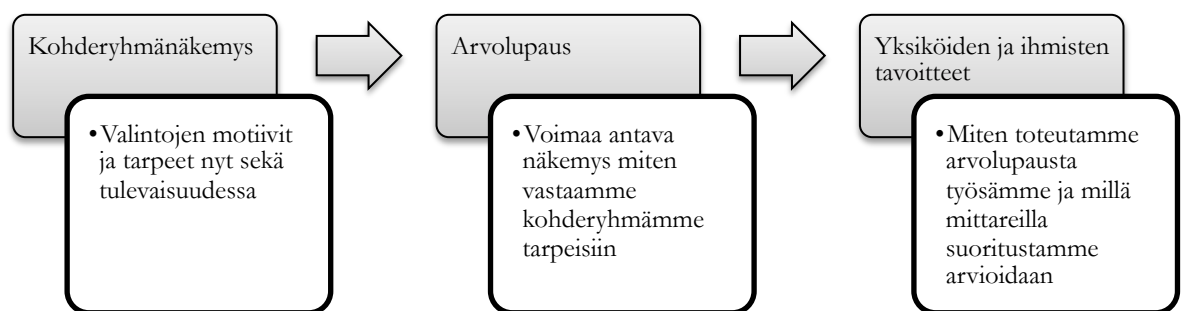
Kindström (2012, 539) painottaa, ettei kaikkien potentiaalisten hyötyjen listaus ole tehokasta, vaan yrityksen tulisi tuntee asiakkaansa, jotta voi painottaa niitä hyötyjä, mitä juuri kyseinen asiakas arvostaa.

Arvolupauksessa B-to-B puolella lupaus kertoo, miten palvelu kehittää asiakkaan liike-toimintaa. Arvolupauksen tulee kuitenkin olla niin selkeä ja innostava, että myös kaikki yrityksessä voivat sisäistää sen ja ohjata omaa toimintaansa sen mukaan. (Tolvanen, 2012, 68-69, 77)

Konkretisoimalla palvelua saadaan arvolupausta myös viestitettyä halutulla tavalla asiakkaille. On tärkeää miettiä, että viestintä asettaa asiakkaan odotukset oikealle tasolle. Käytännössä konkretisoinnilla voidaan tarkoittaa esimerkiksi esitteitä myynnin tueksi, tavarain liittäminen palveluun, referenssejä todisteiksi palvelun lopputuloksesta tai sertifiointien ja takuiden avulla tuotua luotettavuutta. (Jaakkola ym. 2009, 28)

Anderson ym. kirjoittavat artikkelissaan, että monet johtajat näkevät arvolupauksen vain markkinoinnin työvälineenä. Vakavasti otettu arvolupaus auttaa kuitenkin yritystä ymmärtämään palveluidensa todellisen arvon asiakkaille ja auttaa johtoa ohjaamaan resurssit oikeisiin kohteisiin. (Anderson ym. 2006, 3)

Tolvanen (2012, 77) kuvaa kohderyhmänäkemyksen jalostuvan arvolupauksen kautta yksilöiden arjen tavoitteiksi. Se auttaa ymmärtämään, miten arvolupausta toteutetaan päivittäisessä työssä ja miten sen täyttymistä arvioidaan.



Kuvio 6. Kohderyhmänäkemyksen jalostaminen arjen tavoitteiksi (Tolvanen, 2012, 77)

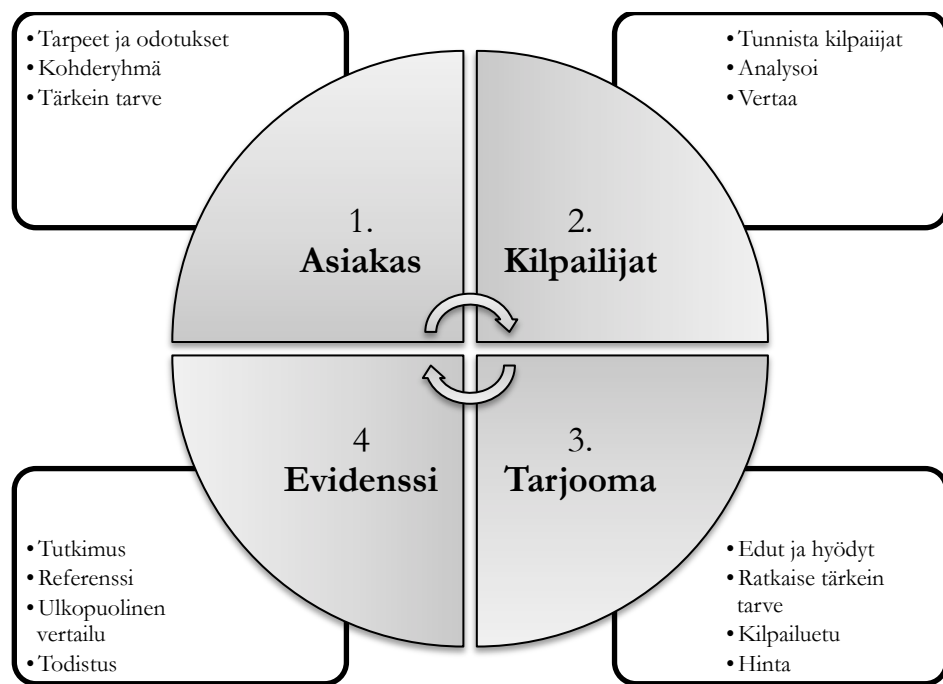
Arvolupaus voidaan myös rakentaa nelikentän kautta (Kuvio 7). Kasken (12.10.2012, lähteessä Nakama 2011) mallissa on mukana asiakas, kilpailijat, tarjooma ja evidenssi.

Asiakasryhmät rakennetaan heidän tarpeiden ja odotusten mukaan, niistä valitaan sen jälkeen ryhmä, jolle kehitetään palvelu. Tämän asiakasryhmän tarpeet, ongelmat ja huolet tulisi tutkia ja määritellä. Niistä tulisi tunnistaa ne, jotka merkitsevät eniten heille.

Kilpailijat tunnistetaan ja heidän kilpailuedut analysoidaan. Oma palvelu tulisi suhteuttaa kilpailijoihin ja tunnistaa eroavaisuudet ja samankaltaisuudet.

Tarjoomasta määritellään palvelun edut ja hyödyt, jotka kohdistetaan asiakkaan tärkeimpiin tarpeisiin ja ongelmiin. Palvelun kilpailuetu määritetään ja palvelulle tehdään kolme taso- ja hintavaihtoehtoa. Kolme on määränä hyvä, koska useimmin ihminen valitsee keskimmäisen vaihtoehdon. (Kaski, 12.10.2012)

Evidenssissä annetaan asiakkaalle todistus hänen kokemastaan arvosta, referenssilista ja mahdollisesti ulkopuolinen vertailu tai tutkimus.



Kuvio 7. Arvolupauksen rakentaminen (Kaski, 12.10.2012. Muokattu lähteestä Nakama, H., 2011)

Osterwalder ja Pigneur (2010, 23-25) ovat koonneet listan tekijöitä, joiden kautta myös voidaan suunnitella arvolupausta (Kuvio 8).



Uutuusarvo	• Tuote tai palvelu on markkinoilla aivan uusi, ei tietoista kysyntää ennestään
Tehokkuus	• Tuote tai palvelu on parempi, nopeampi tai tehokkaampi kuin edeltäjänsä
Räätälöinti	• Yksittäisten käyttäjien tarpeiden mukaan muokattu
Työtehtävän suorittaminen	• "Getting the job done", auttaa keskittymään olennaiseen
Muotoilu	• Vaikeasti mitattava, mutta oleellinen osa tiettyjä tuotealueita
Status	• Käyttämällä tiettyä brändiä, voidaan viestiä tietyistä arvoista ja saada statusta
Hinta	• Sama ydintuote, mutta alempi hinta tuo arvoa, esimerkiksi halpalentoyhtiöt
Kustannussäästö	• Ostamalla säästetään muista kuluista
Riskin pienentäminen	• Takuut alentavat ostokynnystä
Saatavuus	• Mahdollistetaan tuote tai palvelu suuremmalle asiakasryhmälle
Käyttö	• Mukavuus ja helppokäyttöisyys

Kuvio 8. Arvolupauksen tekijöitä. Muokattu (Osterwalder & Pigneur, 2010, 23-25)

## 4.2 Onnistunut arvolupaus

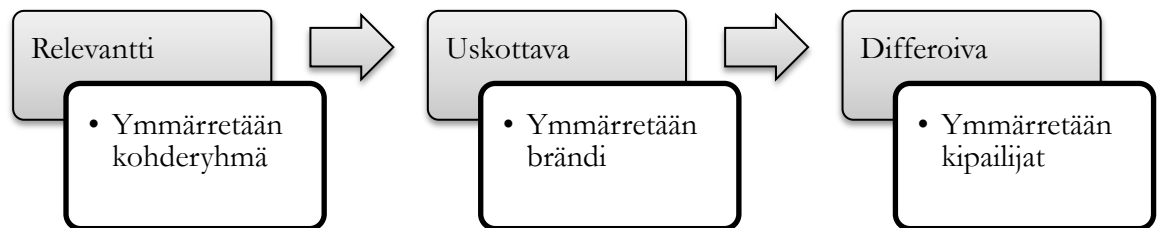
Arvolupauksessa ei kuulu vain listata kaikkia hyötyjä, mitä tuotteella on ja tarjota samaa listaa kaikille asiakkaille. On valittava ne hyödyt, jotka ovat asiakkaalle relevantteja. Tämän lisäksi on painotettava niitä seikkoja, jotka erottavat tarjotun palvelun kilpailijoista. (Anderson, 2006, 3)

Immo taas (2012, 59-60) korostaa, että mitä lupauksia ikinä annetaan, kun luodaan asiakassuhdetta, on lupaukset pidettävä, jotta suhde säilyisi. Tällä on kanssa taloudellista merkitystä, koska yrityksen on edullisempaa ylläpitää asiakassuhdetta kuin luoda uusia.

Hyvä arvolupaus on Tolvasen (2012, 68) mukaan:

1. laadittu kohderyhmänäkemyksen pohjalta
2. kohderyhmälle relevantti, brändille uskottava ja kilpailijoista erottautuva
3. suuntautunut tulevaisuuteen

Tolvanen (2012, 84-85) syventää kohtaa numero kaksi ja puhuu arvolupauksen RUD-testauksesta (Kuvio 9), joka koostuu sanoista relevantti, uskottava ja differoiva. Onko kyseinen asia relevantti kohderyhmälle? Onko se uskottava osa brändiä? Erottaako se brändin muista kilpailijoista? RUD-testin huono puoli on, että se kuvaa vain tilannetta juuri nyt. Asiakkaalle relevantit hyödyt voivat muuttua tai kilpailijat voivat tehdä vastatoimia, jonka seurauksena differoivat tekijät häviävät. Myös Osterwalder (6.11.2012) korostaa, että koko liiketoimintamalli tuotteelle tai palvelulle vanhenee nopeasti. Siksi arvolupaustakin on jatkuvasti mietittävä ja kehitettävä, jotta kilpailuetu pysyy.



Kuvio 9. RUD-testi. Muokattu (Tolvanen, 2012, 84)

Camlek (2010, 122) avaa aihetta hieman enemmän ja on laatinut listan kysymyksiä, jotka kuuluisivat olla kunnossa, jotta arvolupaus olisi onnistunut.

- Onko se laadittu asiakkaan näkökulmasta, eikä tarjoajan?
- Onko se ylivoimainen kilpailijoihin verrattuna? Ovatko asiakkaat samaa mieltä?
- Onko se toteutettavissa? Tarvitaanko lisäresursseja?
- Onko se linjassa strategian kanssa?
- Onko se kestävä? Kuinka nopeasti kilpailijat voivat reagoida? Mitä muuta toimintaympäristön muutoksia voisi olla uhkana?
- Onko se sekä asiakkaan että tarjoajan eduksi?
- Auttaako se asiakkaan polttavinta ongelmaa?
- Onko se mitattavissa?

## 5 Teorian synteesi

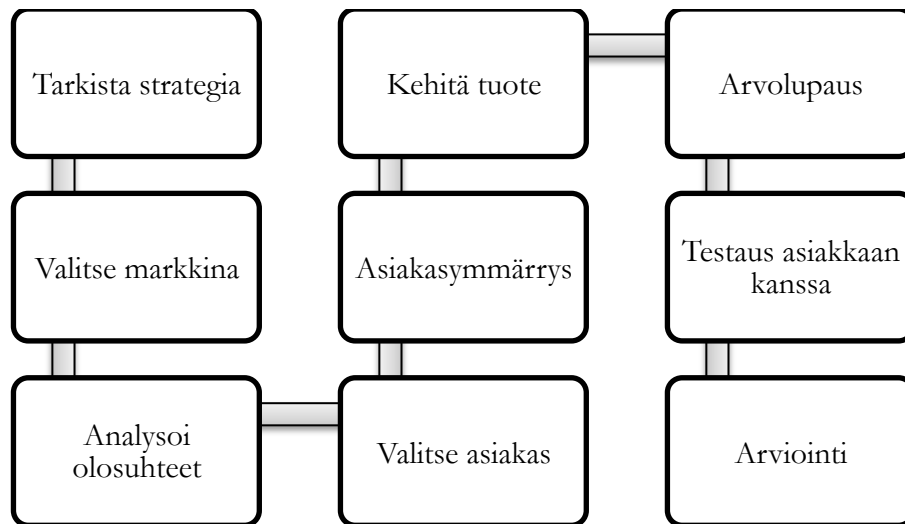
Edellisissä luvuissa on esitetty viitekehys. Esille tulleesta tiedosta voidaan muodostaa uusi kokonaisuus, eli teorian synteesi. Jaakkola ym. (2009, 5) korostavat, että jokainen yritys tekee tuotteistamisprosessinsa omista lähtökohdista, joten teorian pohjalta on luotu arvolupauksen suunnittelumalli, joka vastaa toimeksiantoyrityksen tarpeita. Malli on kuitenkin rakennettu niin, että muutkin yritykset voivat tarvittaessa hyödyntää sitä arvolupauksen suunnittelussa.

### 5.1 Arvolupauksen suunnittelumalli

Jotta arvolupaus voidaan toteuttaa, on ensin tarkistettava yrityksen strategia (Immo, 2012, 57). Strategian mukaisesti valitaan markkinat, joilla halutaan vaikuttaa (HAAGA-HELIA, 2012; Osterwalder, 6.11.2012). Toimialan olosuhteet ja kehityssuunta on analysoitava ja kilpailutilanne arvioitava (Jaakkola ym., 2009, 3; HAAGA-HELIA, 2012). Kun oikea suunta on löytynyt, on määriteltävä kuka on asiakas (Immo, 2012, 56; HAAGA-HELIA, 2012). Asiakasymmärrys on luotava ja löydettävä asiakkaan tarpeet ja haasteet. Nämä tulisi myös dokumentoida. (Jaakkola ym., 2009, 3; Immo, 2012, 56)

Asiakasymmärryksen pohjalta luodaan tuote, joka täyttää asiakkaan tarpeet (HAAGA-HELIA, 2012). Tuotteelle luodaan sen jälkeen arvolupaus, joka voidaan liittää brändiin (Jaakkola ym., 2009, 27; Tuulaniemi, 2011, 33; HAAGA-HELIA, 2012). Arvolupauksen tulisi ratkaista kohderyhmän tärkein tarve, todistaa palvelun ylivertaisuus ja perustella hyödyt ja edut (HAAGA-HELIA, 2012; Kaski, 12.10.2012).

Tuote ja siihen liittyvä arvolupaus tulisi testata asiakkaan kanssa, jotta voidaan arvioida sen onnistuminen (Jaakkola ym., 2009, 3; HAAGA-HELIA, 2012; Tolvanen, 2012, 48; Immo, 2012, 56-57). Tärkeää on saada selville, onko asiakkaan odotukset ja arvolupaus vastannut toteutusta (Immo, 2012, 59-60; Jaakkola ym. 2009, 28).



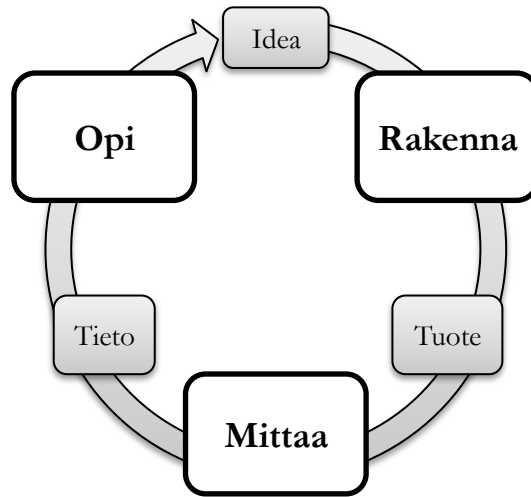
Kuvio 10. Arvolupauksen suunnittelumalli

## 5.2 Produktin toteutus

Produktin toteutuksessa tutkija tulee etenemään kohta kohdalta arvolupauksen suunnittelumallin mukaan, kunnes arvolupaus on tehty. Arvolupauksen suunnittelussa tutkija tulee pyrkimään täyttämään onnistuneen arvolupauksen kriteerit sekä Camlekin ja Tolvasen listan mukaisesti että RUD-testin avulla.

Arvolupauksen testaus asiakkaan kanssa, eli toiseksi viimeinen askel, ei tule olemaan osa produktia. Lopputulos tulee siis vain olemaan hypoteesi, jonka vahvistamiseen tarvitaan aikaa ja resursseja. Osterwalder (6.11.2012) vahvisti, että näiden hypoteesien rakentaminen on osa jokaisen start-up yrityksen liiketoimintaa ja niiden rakentaminen ja kokeilu on jatkuva iteratiivinen prosessi.

Myös Ries kannustaa start-up yrityksiä syklimäiseen toimintaan, missä rakennetaan, mitataan ja opitaan (Kuvio 11). Ideasta rakennetaan tuote, joka kokeillaan asiakkaan kanssa ja mitataan tulokset. Tuloksista saadusta tiedosta voidaan oppia ja kehittää tuotetta eteenpäin. Tarkoitus on käydä ympyrän eri vaiheet läpi mahdollisimman nopeasti ja kokeilla tuotetta asiakkaan kanssa jo prototyyppivaiheessa. (Ries 2011, 75; The Lean Startup)



Kuvio 11. Rakenna-Mittaa-Opi-ympyrä. (Ries, 2011, 75)

Prototyyppiin kokeilu asiakkaan kanssa jo aikaisessa vaiheessa on myös sama menetelmä, mitä palvelumuotoilun ammattilaiset käyttävät kehittäessään palveluja asiakaslähtöisesti muotoilun keinoin. (Tuulaniemi, 2011, 32-33)

## 6 Produktin työtapakuvaus

Arvolupauksen suunnittelussa tehdyt päätökset liittyvät aina johonkin tietoon tai oletukseen. Työtapakuvaus auttaa seuraamaan prosessin vaiheita ja ymmärtämään mitä on tehty ja miksi.

### 6.1 Strategia, olosuhteet ja markkinat

Tutkija haastatteli Populuksen edustajaa (Yrjälä, 20.9.2012) ja keskustelussa selvisi, että yrityksen missio on parantaa maailmaa ja visiona on tulevaisuudessa olla mukana maan puhdistushankkeissa sekä nykyisen menetelmän avulla että uusilla kehitteillä olevilla menetelmillä, sekä Suomessa että ulkomailla. Viiden vuoden tavoite on olla mukana kymmenessä kunnostushankkeessa Suomessa ja yhdessä hankkeessa ulkomailla, joko Pohjoismaissa tai Venäjällä. Kohteiden lisäksi tavoitteena on saavuttaa valmius pitää koulutuksia maan ja veden puhdistuksesta sekä Suomessa että kehitysmaissa, missä kunnostustoimenpiteet ovat vähäisiä.

Suomessa on noin 20 000 aluetta, missä aikaisempi tai nykyinen toiminta on voinut pilata maaperää. Toiminta, joka kuuluu tähän riskiryhmään, on kaikki missä ollaan käsitelty, kuljetettu tai varastoitu öljyä tai muita kemikaaleja. Syyt saastuneisuuteen voivat olla monia ja aina niistä ei olla tietoisia tai haitallinen toiminta on voinut olla sen ajan lainsäädännön mukaista. Maaperän pilaantuminen on vaaraksi sekä ihmisille ja eläimille että ympäristölle, koska haitalliset aineet voivat kulkeutua joko ilmaan, veteen tai niihin kasveihin, jotka kasvavat maaperällä. (Pyy, 25.2.2009, 1)

Ympäristöystävällisien ratkaisujen kysyntä on kasvamassa ja vaikka ekologiset ratkaisut eivät vielä kiinnosta kaikkia, on niiden kysyntä jo näkyvä kansainvälinen ilmiö, globaali megatrendi. Yrityksien kiinnostus ratkaisujensa ekologiseen jalanjälkeen tulee kasvaan. Voidaan myös puhua yrityksen moraalisesta vastuusta, jonka laiminlyöminen voi johtaa imagotappioon yritykselle. Ympäristötoimenpiteillä tulee olemaan kasvava merkitys yrityksen brändille ja kuluttajat tulevat vaatimaan yrityksiltä ympäristöystävällistä toimintaa ja ratkaisuja, kuluttajien ympäristötietoisuuden kasvaessa. (Koivisto, 2011, 102; PWC, 2011, 31; Tekes, 2011; Työ- ja elinkeinoministeriö, 1.10.2009, 5)

Työ- ja elinkeinoministeriön kokoaman työryhmän raportissa on linjattu Suomen kannalta lupaavimmat bioteknologian hyödyntämisalueet, joista uskotaan syntyvän liiketoimintaa vuoteen 2020 mennessä. Mukana työryhmässä oli eri yrityksiä, ministeriöitä ja organisaatioita. Yksi esitetyistä sovellusalueista on maaperän puhdistaminen ja ennallistaminen. Paikan päällä tehdyt kunnostusmenetelmät edistävät myös kestävä kehitystä. Markkinat kuvaillaan suuriksi, koska pelkästään Suomessa käynnistetään vuosittain 300 – 400 puhdistushanketta verrattuna alle kymmeneen 1990-luvulla. Suosituksissa työryhmä esittää muun muassa bioteknologian liiketoimintamahdollisuuksien selvitystä ja Suomen edelläkävijä-aseman vahvistamista sekä liiketoiminnan kannalta että testimarkkinoina. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 1.10.2009, 3, 24-25)

## **6.2 Kilpailija-analyysi**

Tutkija tutki hakemiston avulla mahdollisia kilpailijoita (Fonecta Kohdistamiskone B2B). Hakusanana oli toimialaluokitus 39000, maaperän ja vesistöjen kunnostus ja muut ympäristönhuoltopalvelut (Tilastokeskus, 14.11.2012). Osa kilpailijoista löytyi myös Mutkun, Maaperän tutkimus- ja kunnostusyhdistys ry, yhteisöjäsenistä (Mutku, 22.11.2012).

Toimialaluokitus 39000 mukaisia yrityksiä oli vuonna 2010 47 kappaletta, mutta luokkaan kuuluu myös yrityksiä, jotka eivät ole Populuksen kilpailijoita, kuten asbestin ja lyijymaalien poistamiseen tai öljypäästöjen puhdistamiseen ranta-alueilta erikoistuneita yrityksiä. Toimialaluokituksen yhteenlaskettu liikevaihto oli 60 miljoonaa euroa. (Tilastokeskus, 14.11.2012; Tilastokeskus, 2012)

Tutkittavaksi tutkija valitsi ne kilpailijat, joista helposti löytää vertailtavaa tietoa yritysten kotisivujen kautta. Kuviossa 12 esitellään kilpailijayritysten itse painottamat tärkeimmät ominaisuudet, jotka löytyvät heidän kotisivuiltaan. Kuvissa käytetyt ilmaisut edustavat yritysten omaa näkemystä palveluistaan. In-situ tarkoittaa paikan päällä tehtyä kunnostusta ja ex-situ tarkoittaa maan siirtämistä toiseen sijaintiin käsiteltäväksi.

Biomaa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ympäristöystävällistä ja ammattitaitoista</li> <li>• Kustannustehokas</li> <li>• Toimii Suomen ja Itämeren alueella</li> <li>• Kokenut kumppani</li> </ul>
Bioremediaatio - <i>Saastuneen maan in-situ kunnostaja</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In-situ, puhdistus onnistuu vaikka käytössä olevien rakennusten alta</li> <li>• Nopea, vaaraton ja luontoystävällinen menetelmä</li> <li>• Edullinen ja kustannustehokas</li> <li>• Maahantuo Aquaquick 2000-öljynkäsittelytuotteita</li> </ul>
Ekokem - <i>Säästämme luonnonvaroja</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaimet käteen-periaatteella kokonaispalveluja</li> <li>• In-situ ja ex-situ yhdistelmiä omalla erityiskalustolla</li> <li>• Monipuolinen valikoima menetelmiä, valitaan kohteen mukaan</li> <li>• Tukevat tutkimus- ja kehityshankkeita</li> </ul>
Nordic Envicon - <i>Parasta mahdollista ympäristötekniikkaa</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaksivaiheinen menetelmä, sekä in-situ että maan siirto</li> <li>• Kustannustehokas ja ympäristöystävällinen</li> <li>• Koko kunnostusprosessin tuottaja</li> </ul>
Polyinform - <i>Industrial and environmental safety</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patentoitu Soilex-menetelmä</li> <li>• Nopea ja ympäristöystävällinen</li> <li>• In-situ menetelmä</li> <li>• Myös ulkomailla toimiva yritys</li> </ul>

Kuvio 12. Populuksen kilpailijoiden ominaisuudet (Biomaa; Bioremediaatio; Ekokem; Nordic Envicon; Polyinform)

Monet kilpailijoista painottavat olevansa edullinen ja ympäristöystävällinen vaihtoehto saastuneen maan puhdistukseen. Kukaan ei kuitenkaan perustele näitä väitteitä esimerkiksi hintavertailulla tai ympäristötodistuksilla. Ympäristöystävällisyys vaikuttaa perustuvan siihen, että kunnostus on hyväksi luonnolle, eikä itse kunnostusmenetelmän ympäristöystävällisyyteen. Populuksen menetelmä erottuu näistä siinä, ettei se ole pelkästään ympäristöystävällinen, mutta myös luonnonmukainen.

Eri kunnostusmenetelmien hinnat, joista kilpailijat käyttävät yhtä tai useampaa, ovat esitetty taulukossa 2. Taulukosta selviää, että Populuksen menetelmä on vaihtoehtoisista



edullisin ja esimerkiksi alle kymmenesosa liuotin uutto tai stabilointi-menetelmän kustannuksesta.

Taulukko 2. Kunnostusmenetelmien hintavertailu (Yrjälä, 8.11.2012)

Kunnostusmenetelmä	Kustannus €/1000 kg maata
Populuksen menetelmä	10 – 35
In-situ bioremediaatio	50 – 150
Maan ilmastus / venting	20 – 220
Epäsuora lämpökäsittely	120 – 300
Maanpesu	80 – 200
Stabilointi	240 – 340
Liuotin uutto	360 – 440

### 6.3 Asiakasvalinta ja -ymmärrys

Koska maaperän kunnostustarpeeseen voi joutua kuka vain, joka omistaa tai on aiheuttanut maaperän pilaantumisen, on vaikeaa määritellä ja yleistää kohderyhmän ominaisuuksia. On kuitenkin olemassa tietyt puitteet, joiden sisällä maan omistajat, tässä tapauksessa yritykset, toimivat.

Ympäristösuojelulain (4.2.2000/86) 12 luvun 75 §:n 1 momentin mukaan:

Se, jonka toiminnasta on aiheutunut maaperän tai pohjaveden pilaantumista, on velvollinen puhdistamaan maaperän ja pohjaveden siihen tilaan, ettei siitä voi aiheutua terveyshaittaa eikä haittaa tai vaaraa ympäristölle.

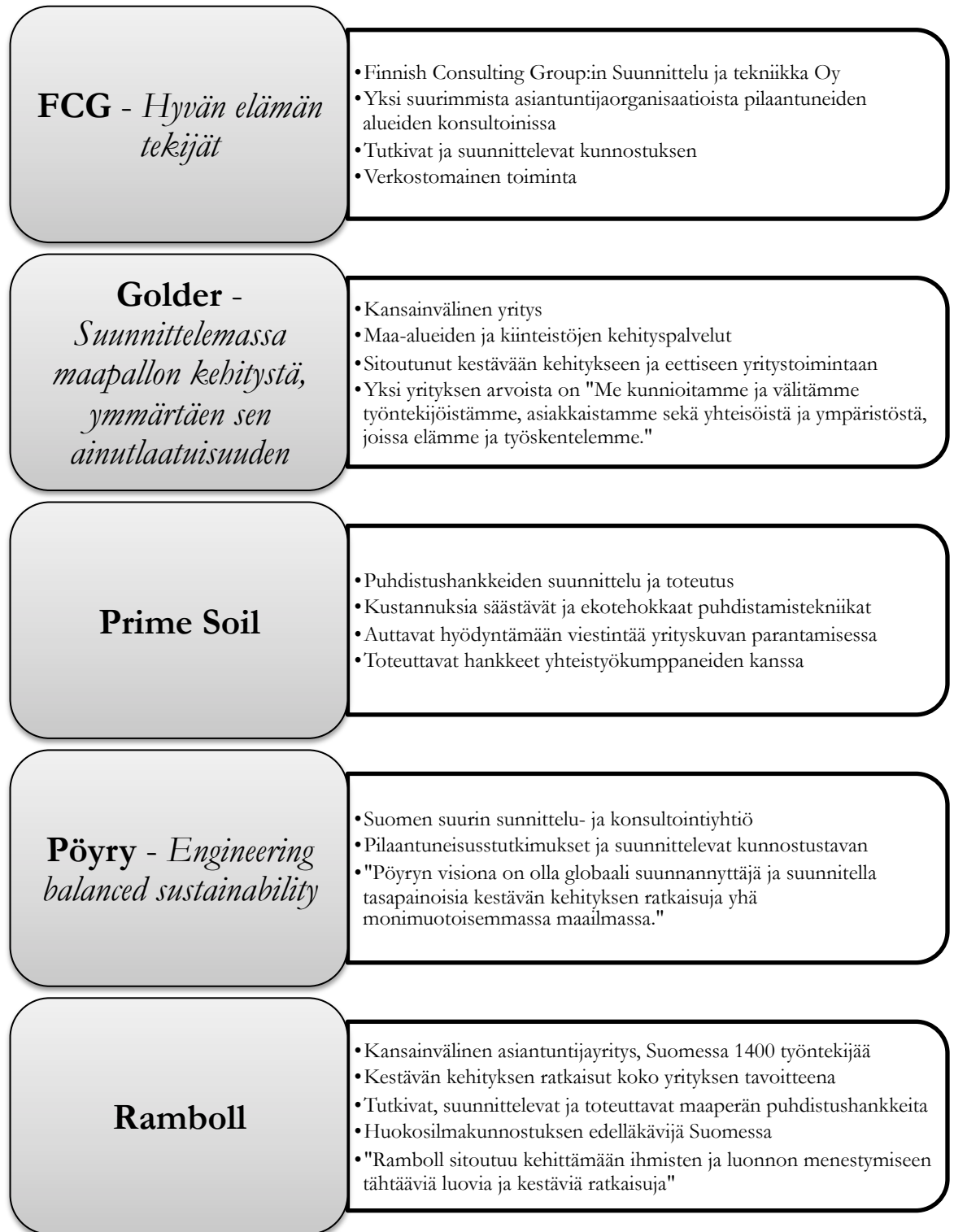
Jos maaperässä on todettu saastetta, niin 77 §:n 1 momentin mukaan:

(...) elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus voi määrätä puhdistamisesta 75 §:n mukaan vastuussa olevan selvittämään pilaantuneen alueen laajuuden ja puhdistamistarpeen.

Populukselle on jo lain puitteissa tunnistettu kaksi eri asiakaskuntaa; maan omistajat ja konsulttiyritykset, jotka tekevät maaperän kunnostusarvion. Konsulttiyritykset eivät vain tee kunnostusarvioita vaan suosittelevat myös toimenpiteitä (Yrjälä, 20.9.2012).

Vastuu maaperän puhdistamisesta on ensisijaisesti aiheuttajalla, toissijaisesti alueen haltijalla, eli maan omistajalla ja viime kädessä vastuu siirtyy kunnalle. Vastuu siirtyy kunnalle, mikäli aiheuttajaa tai haltijaa ei voida velvoittaa puhdistamiseen. Tavoitetaso puhdistamiselle on, ettei pilaantumisesta voi aiheutua terveyshaittaa eikä haittaa tai vaaraa ympäristölle. (Koivisto, 2011, 102-103)

Konsulttiyritykset tekevät maaperän saastuneisuustutkimuksia ja suunnittelevat toimenpiteet, millä maaperä saadaan kunnostettua. Kuviossa 13 esitetyt suurimmat konsulttiyritykset ja niiden ominaisuudet ovat konsulttiyritysten itse viestimiä ja tutkija ei ole vahvistanut tietoa. Vertailussa käy ilmi, että monilla on tavoitteena olla kestävän kehityksen mukaisia ja toimia ympäristön puolesta.



Kuvio 13. Konsultointiyritykset ja niiden ominaisuudet (FCG; Golder; Prime Soil; Pöyry; Ramboll)

Populuksen ensimmäisen haastattelun (Yrjälä, 20.9.2012) aikana kävi ilmi, että maanomistajia, joiden maaperä on saastunutta, on vaikea löytää, koska he kokevat ongelman häpeälliseksi. Häpeän tunne voidaan sijoittaa asiakkaan empatiakarttaan (Kuvio 5) ja todeta, että täydentävää tietoa tarvitaan esimerkiksi siitä, ketkä vaikuttavat hänen päätöksentekoihin ja miten hän muodostaa maailmankuvansa esimerkiksi eri medioista. Myös Earlsin viisi kysymystä (kpl 4, s. 16) nostavat esille, että kannattaa tutkia miten asiakas haluaisi muiden näkevän hänet. Jos asiakas kokee häpeän tunnetta on tilanne todennäköisesti ristiriidassa sen kanssa, miten hän haluaisi muiden näkevän hänet.

Ympäristövastuu ei välttämättä tule pelkästään lain määräämistä velvoitteista, vaan yhä useampi yritys tekee vapaaehtoisia toimia ympäristön suojelemiseksi. Toimista viestitään sidosryhmille erilaisin keinoin, esimerkiksi Pohjoismaisella ympäristömerkillä tai ISO 14000-standardisarjan todistuksella. (Koivisto, 2011, 125-131)

Populuksen kunnostusmenetelmä on aidosti ympäristöystävällinen, koska se perustuu täysin luonnon omaan kykyyn puhdistaa saasteita maaperästä. Mikä sitten saa ihmisen valitsemaan luonnonystävällisen vaihtoehdon? Mitkä ovat hänen valintansa motiivit? Kuten kuviossa 4 esitettiin, on päästävä todellisen käyttäytymisen motiivien taakse, jotta saadaan parempi ymmärrys asiakkaasta.

Ympäristöstä välittäminen voidaan nähdä altruistisena, eli epäitsekkäänä tekona. Vaikka päälle päin teot ovat epäitsekkäitä, niiden motiivit voivat olla hyvinkin itsekkäitä. Cloud kirjoitti tutkimuksesta, missä tutkimukseen osallistuneilta kysyttiin, mikäli he ostaisivat ominaisuuksiltaan ylivertaisen selkärepun tai samanhintaisen ja saman valmistajan luonnonystävällisen selkärepun. Kiinnostavaa tutkimuksesta teki sen, että mikäli osallistujia pyydettiin kuvittelemaan ostamansa repun julkisella paikalla, esimerkiksi myymälästä, he valitsivat luonnonystävällisen vaihtoehdon, kun taas ominaisuuksiltaan ylivertainen vaihtoehto oli suosituampi, mikäli ostos tehtäisiin esimerkiksi nettikaupasta, muiden tietämättä valinnasta. Tutkijat tulivat siihen tulokseen, että ihminen pyrkii lisäämään statustaan valinnoillaan, mutta perustelee ne altruistisin syin. Sama ilmiö näkyi myös Toyotan hybridiauton, Priuksen, myynneissä Yhdysvalloissa, jossa niiden menekki kasvoi kun niiden hinta nousi. (Cloud, 2009, 2)

Myös Eskine (2012, 3) todisti ympäristöystävällisen luomuruuan ja moraalisen omakuvan vahvistamisen yhteyden, ja siten epäsuorasti statusmotiivit ja altruistisen käyttäytymisen yhteyden.

Epäitsekkyyden itsekkäät motiivit selvisivät myös Hardy & Van Vugtin tutkimuksessa, missä osallistujat tekivät epäitsekkäitä päätöksiä rahasta vain jos he tiesivät sen pitkän päälle maksavan itsensä takaisin. Vaikuttava tekijä altruistiseen tekoon oli myös se, että näkikö muut osallistujat päätöksentekohetken. Muut osallistujat myös kokivat altruistisen osallistujan statuksen korkeampana kuin muiden osallistujien. Kiinnostavaa oli myös, että altruististen henkilöiden johtajaominaisuudet nähtiin vahvempina, mikä selittää aikaisempia tutkimuksia siitä miten julkisesti hyväntekeväisyyteen lahjoittavat poliitikot menestyivät paremmin kuin muut (Teoksessa lähteenä Lord & Mayer, 1991). (Hardy & Van Vugt, 2006, 1410-1411)

Yrityksen kannattaa miettiä, miten saisi palvelullaan asiakkaan vaikuttamaan epäitsekkäältä ja eettiseltä. Viisaita päätöksiä tehneen ostajan arvostus nousee nimittäin hänen esimiehien ja tuttujen silmissä. (Apunen & Parantainen, 2011, 140)

Ympäristöystävällisten valintojen teossa toistuu siis sama sosiaalinen näkökulma mitä Ruckenstein ym. (2011, 19) ja Tolvanen (2012, 33) nostivat esille asiakasymmärryksestä. Status on myös yksi arvolupauksen tekijöistä (Kuvio 8), joita Osterwalder & Pigneur (2010, 23-25) nostivat esille.

## 6.4 Tuote

Arvolupauksen suunnittelumallissa tuote kehitetään asiakasymmärryksen pohjalta. Populuksen kohdalla tuote on jo olemassa, koska tutkimustulokset ovat syntyneet eri prosessin kautta. Tarve tuotteistukselle on kuitenkin olemassa ja haaste on enemmän valita, mitä näkökulmaa tuotteesta tulisi korostaa, jotta saavutetaan kilpailuetu.

Populuksen tuote perustuu kasvien ja mikrobien hyödyntämiseen saastuneen maaperän kunnostuksessa. Haapapuut istutetaan kohteeseen ja puun juuret sekä keräävät epäorgaaniset saasteet että ruokkivat mikrobeja, jotka hajottavat orgaaniset jätteet, kuten öljyt

ja PAH-yhdisteet (polysyklinen aromaattinen hiilivety), jotka ovat terveydelle haitallisia. Koska puut luonnostaan kasvavat hitaasti, kestää menetelmä noin kymmenen vuotta. Haapa on kuitenkin Pohjoismaiden nopeiten kasvava puulaji. Käytännössä palveluprosessi alkaa maaperän soveltuvuusanalyysillä, sen jälkeen laaditaan kunnostussuunnitelma. Puut istutetaan ja kasvua seurataan. Kohteen maaperän kehitystä tutkitaan ja asiakkaalle toimitetaan väliraportti joka toinen vuosi. Noin kymmenen vuoden jälkeen tehdään loppukatsaus kohteessa ja raportoidaan tulokset asiakkaalle. Istutetut haapapuut poistetaan, jotta niihin sitoutuneet saasteet saadaan poistettua puiden mukana. Hinta menetelmälle on 10-35 €/1000 kg maaperää. Menetelmän nimeksi on annettu Haapatek. (Yrjälä, 10.9.2012; 24.10.2012)

## 7 Haapatekin arvolupaus

Arvolupaus voi olla vaikeasti viestittävässä asiakkaalle sen aineettoman luonteen takia. Arvolupauksen visualisointi brändin kautta auttaa yritystä kommunikoimaan palvelun arvon asiakkaalle ennen, jälkeen ja palveluprosessin aikana. (Kindström ym. 2012, 538)

Arvolupauksen määrittäminen ja sen liittäminen brändiin liittyy arvolupauksen suunnittelumallin seitsemänteen vaiheeseen, eli arvolupaukseen. Tavoitteena on muodostaa asiakkaalle yhtenäinen mielikuva palvelukokonaisuudesta ja palvelun identiteetistä.

Kilpailija-analyysissä todettiin, että Populuksen menetelmä oli edullisin, mutta myös luonnonmukaisin.

Kilpailijoista poikkeava arvolupaus on eduksi yritykselle. Vain yksi voi olla superlatiivi, kuten kestävin tai halvin, joten kannattaa pyrkiä ainutlaatuisuuteen, joka korostaa juuri oman yrityksen ominaisuuksia. Myyntipuheetkin tulisi olla massasta poikkeavia ja olla sisältämättä sanoja kuten laatu ja kustannustehokas. (Apunen & Parantainen, 2011, 255) Myös Tuulaniemi (2011, 33) painotti, että arvolupauksen tulisi kuvata tuotteen erottautumistekijät.

Riskinä arvolupauksessa on, että odotukset eivät vastaa toteutusta (Immo, 2012, 59-60; Jaakkola ym. 2009, 28). Mitä riskejä sitten piilee siinä, että väittää olevansa edullinen tai halvin? Apunen & Parantola (2011, 25) painottavat, että hinta antaa vahvan mielikuvan asiakkaalle palvelun laadusta. Toisin sanoen, jos korostaa halpaa hintaa, asiakas voi mieltää palvelun huonompana vaihtoehtona.

Osterwalder & Pigneurin (2010, 23-25) mukaan alempi hinta tuo asiakkaalle arvoa vain jos ydintuote on sama kuin kilpailijoilla (Kuvio 8). Populuksen palvelu suorittaa kyllä saman toiminnon kuten kilpailijansa, eli puhdistaa maaperän, mutta koska aikajänne kunnostukselle on huomattavasti pidempi, ei ydintuote ole täysin verrattavissa. Riskinä on myös, että koska menetelmä ei ole täysin kontrolloitavissa, koska menetelmässä toimitaan luonnon ehdoilla, voi lisäkustannuksia syntyä asiakkaalle ja hintaerosta saatu

arvo hävitä. Näin ollen rikottaisiin myös asiakkaalle annettu lupaus ja se on kannattamatonta sekä talouden että brändin kannalta (Immo, 2012, 59-60).

Kindström ym. jakavat palvelun elinkaaren neljään vaiheeseen: markkinoiden aistiminen, palvelun kehittäminen, myynti ja toimitus. Ensimmäisessä vaiheessa palvelulle kehitetään brändi, mihin arvolupaus voidaan liittää ja millä yrityskuvaa vahvistetaan. Tämä prosessi ei kuitenkaan lopu ensimmäiseen vaiheeseen palvelun elinkaaressa, vaan kehitys jatkuu myös muiden vaiheiden aikana yhteistyössä asiakkaan kanssa. Toisessa vaiheessa, kehitysvaiheessa, palvelun merkitystä visualisoidaan yrityksessä sekä sisäisesti että ulkoisille sidosryhmille. Tarinat auttavat tässä vaiheessa avaamaan onnistuneen palvelun hyödyt sekä henkilöstölle että ulkoisille sidosryhmille. (Kindström ym. 2012, 540-544)

Populus on Kindströmin mainitseman elinkaaren ensimmäisen ja toisen vaiheen välimaastossa. Palvelulle tarvitaan brändi, mutta myös tarina tukemaan arvolupautta.

Apunen ja Parantainen korostavat myös tarinan voimaa palvelun viestimisessä. He toteavat että ”Tunteita herättävä tarina on tuhat kertaa tehokkaampi kuin kliseitä toistava jaaritus.”. Järkipuheilla ei siis ole sama tehoa kuin asiakkaan tunteilla herättävällä viestillä. (Apunen & Parantainen, 2011, 252, 263)

Tarinan avulla voidaan myös myydä käytännössä identtinen tuote eri tuotteena. Hyvä esimerkki tästä on Reilun kaupan banaanit. Niissä tarinan avulla erotutaan ja saavutetaan kilpailuetua. (Parantainen, 2007, 79-80)

Asiakas-analyysissä todettiin, että asiakkaat kokevat maan kunnostuksen tarpeen häpeällisenä. Samassa luvussa todettiin myös, että ympäristöystävälliset valinnat tehdään statuksen takia. Populukselle tulisi siis tehdä arvolupaus, minkä avulla asiakas voi kertoa, että hän on valinnut kunnostaa omistamansa maaperän täysin luonnollisella menetelmällä, kestävän kehityksen puolesta. Vaikka kukaan ei näkisi haapapuiden kasvavan kohteessa, asiakas voi nyt ylpeänä kertoa niistä.



Liitteessä 1 on esitetty Populuksen Haapatek-tuotteelle tutkijan kehittämä iskulause ja arvolupaus. Iskulause viittaa sekä Populuksen strategiaan että kunnostusmenetelmän näkymättömyyteen.

### **7.1 Arvolupauksen arviointi**

Arvolupaus tulisi testata asiakkaan kanssa, jotta sen onnistumisen voisi kunnolla arvioida. Arviointikriteerit voi kuitenkin käydä läpi jo ennen kokeilua, jotta varmistetaan, että arviointikriteerien eri näkökulmat on otettu huomioon.

Tolvasen RUD-testin (Kuvio 9) mukaan arvolupauksen tulisi olla kohderyhmälle relevantti, brändille uskottava ja kilpailijoista differoiva. Lisäksi hyvä arvolupaus on suunnattu tulevaisuuteen ja tehty kohderyhmänäkemyksen pohjalta (Tolvanen, 2012, 68).

Arvolupaus on tehty olemaan relevantti kohderyhmälle, mutta se on kokeiltava ennen kuin sen voi todeta pitävän paikkaansa. Luotu arvolupaus on brändille uskottava, koska se korostaa sen luonnollisuutta. Kilpailijoista se erottuu olemalla luonnollinen, ei vain ympäristöystävällinen.

Camlekin listan (sivu 22) avulla voi tarkistaa täyttäväkö arvolupaus arviointikriteerit. Taulukossa 3 on esitetty vastaukset.

Taulukko 3. Camlekin arvolupauksen arviointikriteerit. Muokattu (Camlek, 2010, 122)

Arviointikriteeri	Toteutus
Onko asiakkaan näkökulmasta, eikä tarjoajan?	Kyllä, asiakkaan etu on lähtökohtana
Onko ylivoimainen? Ovatko asiakkaat samaa mieltä?	On kokeiltava
Onko toteutettavissa? Tarvitaanko lisäresursseja?	Kyllä, ei vaadi suuria resursseja
Onko linjassa strategian kanssa?	Kyllä, sopii yhteen maailman parantamisen kanssa
Kestääkö muutoksia ja kilpailijoiden vastatoimia?	On kokeiltava
Sekä asiakkaan että tarjoajan eduksi?	Kyllä, molemmat hyötty
Auttaako polttavinta ongelmaa?	Kyllä, maaperä kunnostetaan
Onko mitattavissa?	Verrattuna tulisi olla luonnollisin valinta

Tolvasen (2012, 68-69) mukaan yrityksen välisessä kaupassa arvolupauksen tulisi kertoa miten se kehittää yrityksen liiketoimintaa. Kehitetty arvolupaus ei suoraan sitä sano, mutta rivien välissä on kuitenkin luettavissa, että menetelmä on yrityskuvan kannalta eduksi.

Andersson ym. (2006, 3) taas korostivat, että arvolupauksen tulisi ohjata työtä yrityksen sisällä. Luotu arvolupaus ohjaa työtä siinä määrin, että kaikki valinnat tulisi tehdä niin, että ne ovat linjassa luonnollisuuden ja kestäväen kehityksen kanssa.

## 8 Arviointi ja pohdinta

Oman opinnäytetyön vaikutusta voi olla vaikea arvioida, mutta kehitys- ja jatkotutkimusehdotuksien kautta on mahdollista antaa oma näkemys sille, miten sitä voisi hyödyntää.

### 8.1 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset

Koska luotu arvolupaus on pelkkä hypoteesi, on tärkeää kokeilla sen toimivuutta kohderyhmässä, eli asiakaskunnassa. Kuviossa 13 esitetyt konsulttiyritykset voivat olla ensimmäinen taho, mihin ottaa yhteyttä. Toimeksiantoyrityksen kannattaa kirjata kaikki palaute ja keskustelut ylös, jotta niihin voidaan myös myöhemmin palata ja kehittää liikeideaa eteenpäin.

Populus antoi palvelulle nimeksi Haapatek. Kannattaa harkita nimen vaihtoa, koska nimen loppuosa, -tek, viittaa liikaa teknologiaan. Tällä hetkellä nimi on ristiriidassa kehitetyn arvolupauksen kanssa, joka korostaa palvelun luonnollisuutta. Mikäli nimi vaihdetaan, kannattaa se tehdä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta välttyään turhista kustannuksista ja vaivannäöstä (Parantainen, 2007, 176-177).

Brändin visuaalinen ilme tulisi myös kehittää. Sillä voidaan vahvistaa mielikuvaa luonnollisesta kunnostusmenetelmästä käyntikorttien materiaalista lähtien.

Kun asiakkaita saadaan enemmän tulee heiltä kysyä lupa, jos he voisivat toimia suosittelevina ja referensseinä onnistuneesti kartoitetuista ja käynnistyneistä projekteista. Koska aikajänne millä projektit valmistuvat ovat niin pitkät, ei loppuun saatuja projekteja voida jäädä odottamaan ennen kuin kerrotaan asiakkaille aiemmista kohteista referensseinä.

Tuotelanseerauksen epäonnistumisen syitä (kpl 2, s. 8) voi osittain ennaltaehkäistä. Populuksen kannattaa katsoa lista kohta kohdalta läpi ja miettiä mihin he voivat vaikuttaa. Esimerkiksi kohdassa seitsemän mainitaan puuttuvasta kokemuksesta kohdemarkki-

noista. Jos oma kokemus puuttuu, kannattaa yritykseen hakea henkilö, joka voi omalla osaamisellaan täydentää tiimiä.

Populuksen kannalta jatkotutkimuksen tarvetta olisi asiantuntijapalvelun tuotteistamisen muiden askelien kohdalla. Mikäli kehitetty arvolupaus implementoidaan sellaiseen, on asiakaskokeiluvaiheen jälkeen vuorossa sisäisten prosessien dokumentointia ja palvelun modularisointia.

Työssä kehitettyä arvolupauksen suunnittelumallia olisi jatkotutkimuksen kautta kiinnostava osoittaa joko toimivaksi tai ei. Populuksen kehitystä olisi myös kiinnostava seurata ja tutkia miten Työ- ja elinkeinoministeriön (1.10.2009) asettama tavoite vuodelle 2020 toteutuu.

## **8.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi**

Opinnäytetyön toteuttamiseen kului aikaa noin kaksi kuukautta, mikä oli myös suunnitelmien mukainen aikataulu. Työtapa ja aihe muotoutui aikataulun puitteiden mukaan.

Opinnäytetyön alkuvaiheessa, kun teoria oli vielä vasta muotoutumassa, olin kuuntele-massa Populuksen pitchaus-tilaisuutta. Tavoitteena oli saada rahoitusta toiminnalle. Tilaisuuden aikana vastapuolen edustajat kysyivät useiden asioiden perään, joita he kyseenalaistivat ja mistä he halusivat lisätietoa. Useimmat näistä seikoista olivat samoja mitä olin itsekin miettinyt. Harmillista oli, etten voinut siinä vaiheessa auttaa niiden selventämisessä, mutta ne antoivat kuitenkin vahvistusta sille, että olin oikeilla jäljillä omien ajatuksieni kanssa kehityksen suhteen.

Suurin haaste viitekehyksen rakentamisessa oli aiheen rajaaminen ja lähteiden arviointi. Vaikka aluksi lähteiden määrä vaikutti niukalta, löysin niitä kuitenkin koko ajan enemmän. Suosittelisin muita samassa asemassa olevia valitsemaan jonkun yleispätevän teoksen aiheesta ja vasta tutustuttuaan siihen lähteä lähdeviitteiden kautta syventymään aiheeseen. Näin pystyy paremmin karsimaan epäolennaisia lähteitä pois materiaalista jo alkuvaiheessa.

Pyrin koko ajan pitämään kiinni tavoitteestani ottaa mukaan mahdollisimman tuoretta materiaalia ja kirjoitusprosessin aika myös opin, että pelkästään kuluneen vuoden aikana on aiheesta kirjoitettu suuri määrä artikkeleita eri näkökulmista.

Koko työprosessin aikana Populuksen liiketoiminnallinen kehitys eteni ja opinnäytetyön merkitys muuttui lähtökohtaan verrattuna. Tilanteen kehittyminen opetti, miten nopeasti olosuhteet voivat muuttua liikemaailmassa ja kuinka epävarmaa kaikki loppujen lopuksi on. Mitään ei voi olettaa tai ottaa itsestään selvyytenä, koska seuraavana päivänä tilanne voi olla täysin toinen. Yritysten tehtävä on jatkuvasti kehittyä, kuten Osterwalder (6.11.2012) sen ilmaisi, ja se kieltämättä tuli selväksi.

Opinnäytetyön prosessi oli kokonaisuudessaan opettava kokemus. Tärkein asia, mitä prosessista opin, oli oman työn aikataulutus ja tavoitteiden saavuttaminen.

## Lähteet

Anderson, J C. Narus, J A. van Rossum, W. 2006. Customer Value Propositions in Business Markets. Harvard Business Review. 3.

Apunen, A., Parantainen, J. 2011. Gurumarkkinointi – Keittiöpsykologiaa insinööreille. Talentum. Helsinki.

Arantola, H., Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan - Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekes. 256. Helsinki.

Biomaa. Luettavissa: <http://www.biomaa.fi>. Luettu: 24.11.2012.

Bioremediaatio. Luettavissa: <http://www.bioremedia.com>. Luettu: 24.11.2012.

Camlek, V. 2010. How to spot a real value proposition. Information Services & Use. 30, 119-123.

Cialdini, R, B., Goldstein, N, J. Griskevicius, V. 2008. A Room with a Viewpoint: Using Social Norms to Motivate Environmental Conservation in Hotels. Journal of Consumer Research. 35. 8.

Cloud, J. 2009. Competitive Altruism: Being Green in Public. Time. 03.06. Luettavissa: <http://www.time.com/time/health/article/0,8599,1902361,00.html>. Luettu 13.11.2012.

Ekokem. Luettavissa: <http://www.ekokem.fi>. Luettu: 24.11.2012.

Eskine, K, J. 2012. Wholesome Foods and Wholesome Morals? Organic Foods Reduce Prosocial Behaviour and Harshen Moral Judgments. Social Psychological and Personality Science. 1-4.

FCG. Luettavissa: [http://www.fcg.fi/suunnittelu\\_ja\\_tekniikka/](http://www.fcg.fi/suunnittelu_ja_tekniikka/). Luettu: 24.11.2012.

Fonecta Kohdistamiskone B2B. MyNet. Suomeksi. Palvelut ja hyvinvointi. Kirjastot. Tietokantoja ja opintomateriaaleja. Luettavissa: <http://www.haaga-helia.fi>. Luettu: 14.11.2012

Golder. Luettavissa: <http://www.golder.fi>. Luettu: 24.11.2012.

Grönroos, C. 2011. Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*. 11. 3.

Gummesson, E., Grönroos, C. 2012. The emergence of the new service marketing: Nordic School perspectives. *Journal of Service Management*, 23, 4, 479-497.

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. 2012. HAAGA HELIA Palveluliiketoiminnan kehittämisfoorumi. Helsinki. Unpublished.

Hardy, C, L., Van Vugt, M. 2006. Nice Guys Finish First: The Competitive Altruism Hypothesis. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 32. 1402-1413.

Immo, P. 2012. Productization of Professional Services and its Implications for Marketing. Master's thesis. Lapin Yliopisto. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-201206041153>. Luettu: 09.10.2012.

Jaakkola, E. Orava, M. Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua – Opas yrityksille. 4. painos. Tekes. Helsinki.

Kaski, T. 12.10.2012. Opettaja. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Luento. Helsinki.

Kaski, T. 18.10.2012. Opettaja. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Sähköposti. Helsinki.

- Kindström, D., Kowalkowski, C., Nordin, F. 2012. Visualizing the value of service-based offerings: empirical findings from the manufacturing industry. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 27, 7, 538-546.
- Koivisto, J. 2011. Pk-yrityksen ympäristövastuut käytännönläheisesti. Helsingin Seudun Kauppakamari. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.
- Lehtinen, O. 2012. Vargon ja Luschin palvelulähtöinen ajattelu. Pro gradu. Lapin yliopisto. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-201204231081>. Luettu: 14.10.2012
- Luomakoski, J. 2012. Why did electronic B2B marketplaces fail? Case study of an agricultural commodity exchange. University of Jyväskylä. Jyväskylä.
- Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiainfo Teknova. Helsinki.
- Mutku – Maaperä tutkimus- ja kunnostusyhdistys ry. Yhteisöjäsenet. Luettavissa: <http://www.mutku.fi/yhteisojasenet>. Luettu: 22.11.2012.
- Mäntyneva, M. 2012. Kasvua innovaatioista. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki.
- Nordic Envicon. Luettavissa: <http://www.nordicenvicon.fi>. Luettu: 24.11.2012.
- Osterwalder, A. Pigneur, Y. 2010. *Business Model Generation*. John Wiley & Sons. USA.
- Osterwalder, A. 6.11.2012. Business Model Seminar. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Holiday Inn Messukeskus. Seminaariesitys. Helsinki
- Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen - Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Talentum. Hämeenlinna.
- Polyinform. Luettavissa: <http://www.polyinform.fi>. Luettu: 24.11.2012.



Prime Soil. Luettavissa: <http://www.primesoil.fi>. Luettu: 24.11.2012.

PWC. 2011. Globala Megatrender – Så påverkar de den svenska detaljhandeln. Luettavissa: <http://www.pwc.se/sv/detaljhandel/publikationer/globala-megatrender.jhtml> Luettu: 16.11.2012

Pyy, O. 25.2.2009. Maaperän pilaantuminen ja sen puhdistaminen. Suomen ympäristökeskus. Ympäristövahinkoyksikkö. Luettavissa: [http://www.vatek.fi/pdf/maaperan\\_pilaant\\_ja\\_puhdistaminen\\_outi\\_p.doc](http://www.vatek.fi/pdf/maaperan_pilaant_ja_puhdistaminen_outi_p.doc) Luettu: 15.11.2012

Pöyry. Luettavissa: <http://www.poyry.fi>. Luettu: 24.11.2012.

Ramboll. Luettavissa: <http://www.ramboll.fi>. Luettu: 24.11.2012.

Ries, E. 2011. The Lean Startup – How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Crown Business. USA.

Ruckenstein, M., Suikkanen, J., Tamminen, S. 2011. Unohda innovointi – keskity arvonluontiin. Edita Prima Oy. Helsinki.

Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. WSOY. Porvoo.

Tekes. 2011. Kansainväliset ilmiöt – globaalit megatrendit. Luettavissa: [http://www.tekes.fi/fi/community/Kansainvaliset\\_ilmiot\\_-\\_globaalit\\_megatrendit/1066/Kansainvaliset\\_ilmiot\\_-\\_globaalit\\_megatrendit/2354](http://www.tekes.fi/fi/community/Kansainvaliset_ilmiot_-_globaalit_megatrendit/1066/Kansainvaliset_ilmiot_-_globaalit_megatrendit/2354) Luettu: 16.11.2012

The Lean Startup. Methodology. Luettavissa: <http://theleanstartup.com/principles>. Luettu: 27.11.2012.

Tilastokeskus. Toimialaluokitus 2008 - 39000 Maaperän ja vesistöjen kunnostus ja muut ympäristöhuoltopalvelut. Luettavissa:

<http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/39000.html>. Luettu: 14.11.2012.

Tilastokeskus. 2012. Ympäristötilasto – Vuosikirja 2012. Edita Prima Oy. Helsinki.

Tolvanen, J. 2012. Kohtaaminen – Ymmärrä kohderyhmäsi. Talentum. Helsinki.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum Media Oy. Helsinki.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 1.10.2009. Bioteknologia 2020 – hyvinvointia suomalaisille. Luettu: 23.11.2012. Luettavissa: [www.tem.fi/files/24697/bioteknologia\\_final\\_0909.pdf](http://www.tem.fi/files/24697/bioteknologia_final_0909.pdf).

Vargo, SL., Lusch, RF. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*. 68. s.1-17.

Vargo, SL., Lusch, RF. 2008. Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academic Marketing Science*. 36. s.1-10.

VTT. 2012. VTT:n vieraileva professori Stephen Vargo: "Korkealuokkaiset tuotteet eivät riitä takaamaan yritysten menestystä". Luettavissa: [http://www.vtt.fi/news/2012/05122012\\_vargo\\_liiketoiminta.jsp](http://www.vtt.fi/news/2012/05122012_vargo_liiketoiminta.jsp). Luettu: 17.10.2012

Ympäristönsuojelulaki 4.2.2000/86. Luettavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2000/20000086>

Yrjälä, K. 10.9.2012. Tutkimus- ja kehittämisjohtaja. Populus Group Oy. Sähköposti.

Yrjälä, K. 20.9.2012. Tutkimus- ja kehittämisjohtaja. Populus Group Oy. Haastattelu.

Yrjälä, K. 24.10.2012. Tutkimus- ja kehittämisjohtaja. Populus Group Oy. Sähköposti.

Yrjälä, K. 8.11.2012. Tutkimus- ja kehittämisjohtaja. Populus Group Oy. Sähköposti.

**Liite 1. Produkti**

# **Haapatek**

Pintaa syvempi

Luonnollinen maaperän kunnostusmenetelmä,  
kestävän kehityksen puolesta